Psihologie

Volum coordonat de

Eugen Avram şi Cary L. Cooper

Psihologie organizaţional-managerială

Tendinţe actuale



Collegium

POLIROM

COLLEGIUM

Psihologie

Seria *Collegium. Psihologie* este coordonată de Adrian Neculau.

www.polirom.ro

Editura POLIROM
Iaşi, B-dul Carol I nr. 4; P.O. BOX 266, 700506
Bucureşti, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33, O.P. 37;
P.O. BOX 1-728, 030174

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României:

AVRAM, EUGEN

Psihologie organizaţional-managerială: tendinţe actuale / Eugen Avram, Cary L. Cooper. – Iaşi: Polirom, 2008

Bibliogr.

ISBN 978-973-46-0808-9

I. Cooper, Cary L.

159.9:65.012.4

Printed in ROMANIA

Volum coordonat de
Eugen Avram și Cary L. Cooper

Psihologie organizațional-managerială

Tendințe actuale





POLIROM
2008



Autorii

Eugen Avram (coord.) este lector doctor, titular în cadrul Catedrei de psihologie/PSE a Universității din București. Are trei mastere în psihologie. Activitatea sa didactică a cuprins în mod constant disciplinele: psihologie organizațională, psihologie managerială, leadership și management, schimbare și dezvoltare organizațională. Este responsabil de activitatea Departamentului de Management al Societății Române de Neurochirurgie și efectuează activități de cercetare-dezvoltare organizațională în sănătate, Spitalul Clinic de Urgență Bagdasar-Arseni. A publicat peste 30 de studii și cercetări în reviste de specialitate și în volume. Este coordonator al mai multor volume: *Psihologie organizațional-managerială – perspective aplicative* (Editura Universitară, 2007), *Psihologie organizațional-managerială în context european* (în colaborare cu Romeo Zeno Crețu, Editura Universitară, 2007), *Psihologia în organizațiile moderne* (2008), *Psihologia într-o lume pozitivă* (2008). Este coautor al primei cărți de psihologie organizațională cu aplicații în sănătate/serviciile de neurochirurgie: *Dezvoltarea managementului în organizațiile sănătății. Excelența în serviciile de neurochirurgie* (în colaborare cu A.V. Ciurea și V.G. Ciubotaru, Editura Universitară, 2007) și al lucrării *Încrederea organizațională* (în colaborare cu Pamela Shockley-Zalabak, Editura Universitară, 2008).

Cary L. Cooper, CBE (coord.), este Președinte Fondator al Academiei Britanice de Management, Pro Vice Cancelar (relații externe) și „Distinguished Professor of Organizational Psychology and Health – Lancaster University Management School, Marea Britanie, președinte al Asociației Britanice de Consiliere și Psihoterapie. În anul 2001 a fost distins cu CBE (Commander of the Order of the British Empire) de către Regină pentru contribuțiile în domeniul sănătății organizaționale și ocupaționale. A primit diferite distincții din partea mai multor societăți științifice. În iulie 2000, a devenit membru al Academy of Learned Societies for the Social Sciences și este profesor onorific al Universității Internaționale Albert Schweitzer din Madrid, Spania. Activitățile sale manageriale au inclus conducerea mai multor programe de cercetare ale guvernului Marii Britanii, conducerea unor foruri internaționale (American Institute of Stress; National Institute of the Clinical Applications of Behavioral Medicine/SUA; International Medical Research Body; The International Society for the Investigation of Stress „ISIS"; Institute of Welfare Officers; International Stress Management Association). Este editor fondator al *Journal of Organizational Behavior*, coeditor al *Stres & Health* și *International Journal of Management Reviews*, membru în colegiul de redacție al multor publicații internaționale de profil. A semnat 400 de articole științifice publicate în jurnale academice. Este autor, coautor sau coordonator al unui număr impresionant de volume, dintre care amintim: *The Blackwell Encyclopedia of Management* (în colaborare, 12 vol., Blackwell, 1997-2005); *The Theories of Organizational Stress* (Oxford University Press, 1999); *Industrial and Organizational Psychology* (Blackwell, 2000); *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications* (în colaborare, Sage, 2001); *Leadership and Management in the 21st Century* (Oxford University Press, 2005).

Ștefan Boncu este conferențiar doctor la Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației a Universității „Al.I. Cuza", Iași (Catedra de psihologie), având drept domenii principale de interes și activitate didactică psihologia socială, psihologia negocierii, influența socială, psihologia

mediului etc. Dintre lucrările publicate, menţionăm : *Psihologie şi societate* (Erota, 1999) ; *Psihologie. Manual pentru clasa a X-a* (în colaborare, Polirom, 2000) ; *Psihologia influenţei sociale* (Polirom, 2002, Premiul „Constantin Rădulescu-Motru", decernat de Academia Română în 2004) ; *Devianţa tolerată* (Editura Universităţii „Al.I. Cuza", Iaşi, 2003) ; *Procese interpersonale* (Institutul European, 2005) ; *Negocierea şi medierea – perspective psihologice* (Institutul European, 2006) ; *Manual de psihologie socială aplicată* (în colaborare, Editura Universităţii de Vest, 2007).

Smaranda Boroş îşi finalizează lucrarea de doctorat în psihologie la Universitatea „Babeş--Bolyai", Cluj-Napoca. Este asistent universitar la Catedra de psihologie a aceleiaşi universităţi. Activitatea sa didactică include disciplinele : psihologie socială, psihologia personalităţii, introducere în psihologie. Interesele sale de cercetare se leagă de teoria identităţii sociale, aplicată în organizaţii şi la nivelul dinamicii de grup. A publicat studii şi cercetări în periodice naţionale (*Cogniţie, creier, comportament* ; *Revista de psihologie organizaţională*) şi internaţionale (*Group Dynamics : Theory, Research and Practice* ; *Studia Psychologica*).

Adrian Tudor Brate este lector la Universitatea „Lucian Blaga" din Sibiu. Master şi doctorat în psihologia muncii şi organizaţională (Universitatea „Babeş-Bolyai", Cluj-Napoca). Este profesor asociat la Universitatea „Babeş-Bolyai", Cluj-Napoca (secţia germană), şi psiholog principal practician : psihologia muncii, transporturilor şi serviciilor. Activitatea sa ştiinţifică include publicaţii în domeniile psihologiei muncii şi organizaţionale, diagnoze şi managementului stresului ocupaţional, agresivităţii, psihologiei diferenţiale şi a personlaităţii, psihologiei judiciare. Deţine experienţa mai multor proiecte de cercetare-dezvoltare, printre parteneri numărându-se Centrul de Sănătate Publică Sibiu şi Universitatea din Marburg. Este implicat în activităţi de consultanţă organizaţională.

Andrea D. Budean este doctorand în psihologie, cu o teză despre dimensiunile internaţionale ale culturii organizaţionale şi procesul de adaptare a multinaţionalelor la cultura română. A absolvit Psihologia (2003) şi masterul de resurse umane, management şi marketing (2005) la Universitatea „Babeş-Bolyai", Cluj-Napoca. Împreună cu Horia D. Pitariu, semnează volumul *Cultura organizaţională : modele şi metode de intervenţie* (ASCR, 2007). A participat la mai multe conferinţe cu lucrări despre psihologia organizaţională.

Cătălina Ciuce a absolvit Facultatea de Psihologie şi Ştiinţe ale Educaţiei, Universitatea „Babeş-Bolyai" din Cluj-Napoca, şi masterul de psihologia resurselor umane şi marketing în cadrul aceleiaşi facultăţi. În prezent este doctorand al Universităţii „Babeş-Bolyai" şi al Universităţii Pierre Mendès Grenoble II – Franţa, tema sa de cercetare fiind schimbarea organizaţională. Este membră a Asociaţiei de Psihologie Industrială şi Organizaţională (APIO), a Asociaţiei Internaţionale de Simulări şi Gaming (ISAGA) şi a staffului editorial al revistei *Psihologia Resurselor Umane*. Din 2006 este *managing partner* al firmei Aphorme, în cadrul căreia este responsabilă de consultanţa în domeniul resurselor umane. Domeniile principale de interes sunt diagnoza, schimbarea şi dezvoltarea organizaţională, precum şi simulările organizaţionale.

Ticu Constantin este conferenţiar la Facultatea de Psihologie şi Ştiinţe ale Educaţiei, Universitatea „Al.I. Cuza", Iaşi, doctor în psihologie. Predă cursurile de analiză si diagnoză organizaţională, schimbare în organizaţii şi leadership, la nivel de master (în cadrul Facultăţii de Psihologie şi Ştiinţe ale Educaţiei şi al Facultăţii de Economie şi Administrarea Afacerilor), precum şi psihologie organizaţională, managementul resurselor umane, psihologia muncii,

psihologie economică şi psihologia publicităţii la nivel de zi, în cadrul Facultăţii de Psihologie şi Ştiinţe ale Educaţiei. Autor a peste 45 de lucrări ştiinţifice, membru în peste 25 de proiecte de cercetare sau intervenţie (director a două proiecte internaţionale), a colaborat şi colaborează cu numeroase firme şi instituţii, oferind servicii de consultanţă în domeniul managementului resurselor umane, diagnosticului organizaţional şi gestiunii schimbării. La Editura Polirom a publicat volumul *Evaluarea psihologică a personalului* (2004).

Irina Cozma a absolvit Facultatea de Psihologie şi masterul de psihologie organizaţională şi economică la Universitatea din Bucureşti, precum şi masterul în managementul resurselor umane la Universitatea din Salamanca, Spania. Începând din toamna anului 2007 a fost admisă la doctoratul în psihologie industrială şi organizaţională la University of Tennessee, SUA. A fost asistent cercetător la Institutul de Ştiinţe ale Educaţiei (2003-2005); a colaborat la un proiect UNESCO privind populaţiile defavorizate social, a lucrat în cadrul Departamentului de Resurse Umane la Genpact (companie afiliată grupului General Electric), organizaţie specializată în *outsourcing*, preocupându-se, printre altele, de managementul echipelor virtuale.

Petru L. Curşeu este doctor în psihologie oganizaţională (Tilburg University, 2003), cu teza *Formal Group Decision-Making : A Social Cognitive Approach*. În acelaşi cadru academic susţine cursurile : *organizational behavior*, *complexity within organizations*, *social psychology*, *organizational diagnosis*. Interesele sale de cercetare includ dinamica echipelor, în special cogniţia echipei, cogniţie socială, studiul stereotipurilor şi prejudecăţilor în mediul organizaţional, dar şi luarea deciziilor. Este autor al mai multor cărţi şi a numeroase articole publicate în reviste naţionale (*Cogniţie, creier, comportament* ; *Revista de psihologie socială* ; *Revista de psihologie organizaţională* ; *Revista de psihologie aplicată*) şi internaţionale (*European Journal of Social Psychology* ; *Journal of Information Technology* ; *Group Dynamics : Theory, Research and Practice* ; *Studia Psychologica* ; *Group Decision and Negotiation*). La Editura Polirom a publicat volumul *Grupurile în organizaţii* (2007).

Ioana David este doctor în psihologie, *strategic planner* la agenţia de publicitate AD(D)VERITAS. Activitatea sa academică în calitate de profesor asociat la Catedra de psihologie, Facultatea de Psihologie şi Ştiinţe ale Educaţiei, Universitatea „Babeş-Bolyai", Cluj-Napoca, a inclus disciplinele : psihologia reclamei, psihologia muncii, evaluarea resurselor umane, proiect aplicativ în întreprinderi, iar în perioada 2000-2004 a activat ca profesor asociat la secţia filosofie-antropologie, Facultatea de Ştiinţe Umaniste, Universitatea „Avram Iancu", Cluj-Napoca. Începând cu anul 2001 a desfăşurat activităţi de consultanţă organizaţională pentru diverse companii. A publicat o serie de articole şi studii în volume colective.

Marius Drugaş este asistent la Universitatea din Oradea, Facultatea de Ştiinţe Socio--Umane, Catedra de psihologie, şi doctorand al Universităţii „Babeş-Bolyai", Cluj-Napoca. A publicat peste 20 de articole în reviste de specialitate şi este coautor al mai multor cărţi în domeniul psihologiei : *Psihologie clinică* (Editura Universităţii din Oradea, 2003) ; *Perspective psihologice asupra sănătăţii şi bolii* (Editura Universităţii din Oradea, 2005) ; *Introducere în psihologia personalităţii* (Editura Universităţii din Oradea, 2006) ; *Psihologie generală* (Editura Universităţii din Oradea, 2006). Este membru al colectivului de redacţie al *Analelor Universităţii din Oradea*, Fascicula Psihologie, începând cu anul 2004.

Alin Gavreliuc este conferenţiar doctor la Universitatea de Vest din Timişoara, Facultatea de Sociologie şi Psihologie, Catedra de psihologie (predă cursurile de psihologie socială, psihologie interculturală, etnopsihologie, psihologie politică şi dinamica modernizării României).

A fost cancelar al facultăţii (2004-2005), iar în prezent este prodecan. A efectuat două stagii masterale – de un semestru fiecare – la Universitatea Paris X – Nanterre (1998) şi la Colegiul Erasmus – Bruxelles (1999), precum şi un stagiu doctoral la Colegiul Erasmus – Bruxelles (2001). A publicat peste 50 de studii şi articole în reviste sau volume de specialitate din ţară şi din străinătate. Dintre volumele publicate, menţionăm : *Etnopsihologie* (Tipografia Universităţii de Vest, 2000) ; *O călătorie alături de „celălalt". Studii de psihologie socială* (Editura Universităţii de Vest, 2002) ; *Mentalitate şi societate. Cartografii ale imaginarului identitar din Banatul contemporan* (Editura Universităţii de Vest, 2003) ; *Enciclopedie de psihosociologie* (în colaborare, Editura Economică, 2003) ; *Iniţiativă privată şi dezvoltare regională* (în colaborare, Brumar, 2004) ; *Barometrul spiritului antreprenorial. Regiunea Vest a României* (în colaborare, Brumar, 2005) ; *Dicţionar pentru societăţi plurale* (în colaborare, Polirom, 2005) ; *Psihologia interculturală. Impactul determinărilor culturale asupra fenomenelor psihosociale* (coordonator, Editura Universităţii de Vest, 2006) ; *De la relaţiile interpersonale la comunicarea socială. Psihologia socială şi stadiile progresive ale articulării sinelui* (ediţia a II-a, Polirom, 2006). A coordonat două granturi CNCSIS şi a fost membru în echipele mai multor proiecte internaţionale de cercetare. Este membru al International Association for Cross-Cultural Psychology (IACCP).

Vlad P. Glăveanu este asistent universitar doctor în cadrul London School of Economics (LSE), trainer certificat, cercetător în domeniul psihologiei consumatorului, absolvent al Facultăţii de Psihologie/PSE, Universitatea din Bucureşti, membru în diferite organizaţii internaţionale de specialitate (International Association for Applied Psychology, International School Psychology Association) şi ONG-uri (FICE-România, Salvaţi Copiii) ; coeditor al *Europe's Journal of Psychology* (www.ejop.org). A publicat mai multe cărţi, dar şi o serie de studii şi cercetări, capitole în volume apărute în ţară şi în străinătate, pe teme de psihologie socială, psihologie organizaţională şi psihologie educaţională. A urmat un masterat de psihologie socială şi culturală în cadrul London School of Economics and Political Science (fiind distins cu premiul Himmelweit de către Institutul de Psihologie Socială din cadrul LSE pentru absolvirea masteratului ca şef de promoţie).

Dragoş Iliescu este doctor în psihologie şi conferenţiar în cadrul SNSPA, Bucureşti. Interesele sale gravitează în jurul cercetării aplicate şi psihodiagnosticului, cu trimitere spre sfera psihologiei organizaţionale, dar şi spre cea a psihologiei consumatorului şi reclamei. Este *managing partner* în cadrul D & D Consultants/TestCentral ; coordonator a numeroase programe de validare în România a unor instrumente de investigare psihologică ; autor al unor lucrări referinţă în psihologia organizaţională, psihodiagnostic, psihologia consumatorului, metodologia cercetării psihologice.

Péter Kovacs a absolvit cursurile Facultăţii de Sociologie şi Psihologie, specializarea psihologie, din cadrul Universităţii de Vest din Timişoara. Master de psihologie organizaţională şi a conducerii în cadrul aceleiaşi instituţii. Este fondatorul site-ului www.mobbing.ro şi iniţiatorul unui grup de cercetare a aceluiaşi fenomen. Are o experienţă de mai mulţi ani în resurse umane într-o firmă de producţie şi servicii din industrie. În prezent îşi desfăşoară activitatea ca psiholog în cadrul propriei firme, este consultant în management la o firmă specializată în publicitate şi preparator colaborator la Universitatea de Vest din Timişoara.

Krisztina D. László are studii în psihologie (Facultatea de Economie/Management, Universitatea „Al.I. Cuza", Iaşi), urmează cursuri doctorale la Facultatea de Ştiinţe ale Comportamentului din cadrul Universităţii Semmelweis din Budapesta, Ungaria, şi cursuri de

epidemiologie la Institutul Karolinska din Stockholm, Suedia. În aceste cadre instituţionale realizează activităţi de cercetare legate de impactul factorilor psihosociali şi al stresului la locul de muncă asupra sănătăţii psihice şi somatice. Este autor sau coautor al mai multor articole şi studii apărute în publicaţii şi volume din România, Ungaria şi din alte ţări.

Cristina Leovaridis este cercetător ştiinţific gradul III, doctor la Institutul de Sociologie din cadrul Academiei Române. Este lector universitar asociat la Universitatea din Bucureşti şi la Şcoala Naţională de Studii Politice şi Administrative (cursuri şi seminarii de sociologia publicităţii, managementul publicităţii, sociologia organizaţiilor etc.). Autor al lucrării *Industria publicităţii – o abordare organizaţională* (Editura Universitară, 2007). Volume publicate în colaborare : *Managementul resurselor umane* (comunicare.ro, 2003), *Managementul resurselor umane. Teste şi studii de caz* (Bren, 2003), *Paradoxul instituţional. Întreprinderile mici şi mijlocii şi dezvoltarea durabilă* (Expert, 2007). A publicat peste 30 de articole şi studii în volume şi reviste de specialitate ; a participat în calitate de cercetător la mai multe granturi şi programe de cercetare naţionale şi internaţionale, cu temele : „Rolul IMM în dezvoltarea economico-socială a României", „Relaţiile industriale şi dialogul social în ţările candidate la aderarea în Uniunea Europeană", „Întreprinderile mici şi mijlocii şi comunităţile rurale în procesele de dezvoltare durabilă", „Locul şi rolul instituţiilor intensiv-cognitive în procesul trecerii spre societatea cunoaşterii", „Managementul întreprinderilor inovative în contextul globalizării".

Laurenţiu P. Maricuţoiu este asistent universitar doctor la Catedra de psihologie a Universităţii de Vest din Timişoara, coordonând activităţi didactice pentru disciplinele : psihologia personalităţii, analiza superioară a datelor, psihologia organizaţională şi a muncii. Din 2006 este doctorand al Universităţii „Babeş-Bolyai" din Cluj-Napoca, cu o temă ce vizează optimizarea strategiilor de semnalizare a erorilor în interacţiunea om-calculator, prin minimalizarea efectelor cognitive şi emoţionale ale acestor mesaje. Interesele sale de cercetare sunt orientate spre teme ca : schimbarea şi dezvoltarea organizaţională, comportamentele contraproductive la locul de muncă şi eficienţa angajaţilor. Împreună cu Florin Alin Sava, a dezvoltat un software de calcul al mărimii efectului şi al puterii statistice (*PowerStaTim*).

Cristina Mihăilă activează în domeniul psihologiei serviciilor, având experienţa conducerii unor proiecte în cadrul unor contracte cu firme din România şi SUA. A absolvit Facultatea de Psihologie, Universitatea din Bucureşti, şi masterul de comunicare managerială şi resurse umane, SNSPA. A semnat primul studiu despre tăcerea organizaţională apărut în România ; de asemenea, a efectuat şi a publicat prima cercetare în acest domeniu, elaborând primul instrument de investigare a fenomenului.

Giulia Negură a făcut studii de psihologie la Universitatea din Bucureşti (promoţia 1997) ; este doctorand la Şcoala Doctorală a Universităţii din Bucureşti şi psiholog principal. Din anul 2002 lucrează în cadrul Secţiei Psihologie Militară – structura expert a Statului-Major General, Ministerul Apărării Naţionale. Face parte din colectivul ştiinţific de cercetare care a pus bazele conceptual-teoretice şi practic-aplicative ale domeniului cunoaşterii şi asistenţei psihologice a personalului militar, coordonând reţeaua de psihologi din unităţile militare. A elaborat şi a aplicat proiecte şi programe de cercetare şi dezvoltare în sfera psihologiei muncii şi organizaţionale din structurile militare.

Ramona Paloş este lector doctor la Catedra de psihologie a Facultăţii de Sociologie şi Psihologie, Universitatea de Vest din Timişoara. A publicat articole în reviste de specialitate şi în volume colective, în domeniul educaţiei adulţilor şi psihologiei educaţiei. Este autor al

lucrării *Învăţarea la vârsta adultă* (Editura Didactică şi Pedagogică, 2007), a colaborat la *Manual de psihologia muncii şi organizaţională* (Polirom, 2004) şi la *Manual de tehnici şi metode în psihologia muncii şi organizaţională* (Polirom, 2007) şi este coordonator al lucrării *Educaţia adulţilor. Baze teoretice şi repere practice* (împreună cu Simona Sava şi Dorel Ungureanu, Polirom, 2007).

Horia D. Pitariu este un cunoscut specialist în domeniul psihologiei muncii şi organizaţionale, profesor la Facultatea de Psihologie şi Ştiinţe ale Educaţiei din cadrul Universităţii „Babeş-Bolyai" din Cluj-Napoca. Preocupările sale acoperă o gamă largă de activităţi din domeniul psihologiei : instruirea asistată de calculator, stresul ocupaţional, psihodiagnoza etc. Rezultatele cercetărilor realizate au fost concretizate în peste 300 de articole publicate individual sau în colaborare în reviste de prestigiu din ţară şi din străinătate. Ca lucrări de referinţă, amintim : *Psihologia selecţiei şi formării profesionale* (Dacia, 1983) ; *Managementul resurselor umane : măsurarea performanţelor profesionale* (ALL, 1993) ; *Psihologia personalului. Măsurarea şi interpretarea diferenţelor individuale* (în colaborare, Presa Universitară Clujeană, 1996) ; *Centrul de orientare şcolară şi profesională* (în colaborare, Expert, 1998) ; *Managementul resurselor umane : evaluarea performanţelor profesionale* (All/Beck, 2000, Premiul Academiei Române, 2002) ; *Proiectarea fişelor de post, evaluarea posturilor de muncă şi a personalului : un ghid practic pentru manageri* (Irecson, 2003) ; *Cultura organizaţională : modele şi metode de intervenţie* (în colaborare, ASCR, 2007). Este recunoscut ca psihologul care a adaptat în România cele mai multe teste folosite astăzi de psihologii români ; dintre acestea amintim : CPI, 16PF, EPQ, EPI, FPI, TAG. Este coautor al manualelor testelor CPI, FJAS, STAXI-2 ş.a. În afara obligaţiilor universitare, desfăşoară o intensă activitate în calitate de consultant în domeniul managementului resurselor umane în cadrul unor companii din ţară şi din străinătate.

Cristian Popescu este lector asociat al Universităţii de Vest din Timişoara, Facultatea de Sociologie şi Psihologie, la disciplinele psihologie organizaţională şi managementul resurselor umane. Cu o experienţă practică de şapte ani în domeniul resurselor umane, este *senior trainer* în cadrul Best Consulting, companie româno-germană de consultanţă în resurse umane şi management (www.best-consulting.ro). Are în portofoliul de competenţe conceperea şi livrarea unor traininguri (leadership, motivarea angajaţilor, *teambuilding*, managementul proiectelor, comunicare, rezolvarea problemelor, managementul conflictelor etc.) şi acţiuni de consultanţă prin intermediul tehnicilor de dezvoltare organizaţională. Licenţiat în telecomunicaţii şi psihologie, a urmat studii aprofundate în psihologia organizaţională şi a conducerii, fiind în prezent doctorand la Universitatea „Babeş-Bolyai" din Cluj-Napoca.

Filaret Sîntion este conferenţiar, doctor în psihologie, şeful Catedrei de psihologie la Facultatea de Psihologie şi Ştiinţele Educaţiei, Universitatea „Ovidius", Constanţa. Domeniile sale de interes includ psihologia militară, psihologia socială, psihologia organizaţională, psihologia navigatorului. A publicat volumele : *Aplicaţii practice de psihologie militară* (Editura Militară, 1983) ; *Psihologia şi metodica formării deprinderilor militare* (1987) ; *Cunoaşterea subordonaţilor* (Editura Militară, 1990) ; *Psihologie organizaţională* (coordonator, în colaborare, Editura Fundaţiei „Andrei Şaguna", 1999) ; *Psihologie managerială* (coordonator, în colaborare, Editura Fundaţiei „Andrei Şaguna", 2000) ; *Psihologia luptătorului* (coordonator, în colaborare, Editura Militară, 2003) ; *Competenţa psihosocială a liderului militar* (Editura Militară, 2005) ; *Metodologia cercetării şi statistica în psihologie* (Muntenia, 2005). A publicat peste 50 de studii şi cercetări de psihologie socială, psihologie organizaţională, psihologie militară, psihologia navigatorului în reviste de prestigiu din ţară şi din străinătate (Italia, Croaţia, Republica Moldova).

Ovidiu Stroescu deţine experienţa mai multor ani de activitate ca *senior recruiter* şi director al mai multor proiecte de evaluare şi dezvoltare a personalului. A făcut studii de psihologie şi masterul de psihologie organizaţională şi economică la Universitatea din Bucureşti. Domeniile sale de interes sunt managementul resurselor umane/recrutarea şi selecţia de personal, evaluarea. Activitatea sa practică şi ştiinţifică s-a concretizat în studii şi cercetări publicate, temele vizând: impactul structurii organizatorice asupra comportamentului angajaţilor; schimbarea motivaţiei la locul de muncă; atitudinile şi comportamentul în diverse condiţii organizaţionale; studiul aspectelor psihoorganizaţionale legate de contractele temporare de muncă.

Coralia Sulea este lector doctor la Facultatea de Sociologie şi Psihologie a Universităţii de Vest din Timişoara (Catedra de psihologie). Domeniile de cercetare şi activitate academică includ disciplinele: psihologie socială, psihologie socială aplicată, tehnici şi abilităţi academice, psihologia religiei. A coordonat, împreună cu Zoltán Bogáthy, *Manualul de tehnici şi abilităţi academice* (Editura Universităţii de Vest, 2004). Este coautor al *Manualului de psihologie socială aplicată* (în colaborare cu Ştefan Boncu şi Corina Ilin, Editura Universităţii de Vest, 2007). A colaborat la *Manualul de tehnici şi metode în psihologia muncii şi organizaţională* (Polirom, 2007).

Raluca-Andreea Tudorescu este specialist în recrutare. A absolvit Facultatea de Psihologie şi Ştiinţele Educaţiei, Universitatea din Bucureşti, secţia psihologie, şi masterul de comunicare managerială şi resurse umane (SNSPA). Activitatea sa publicistică a inclus problematica angajamentului organizaţional, studii comparative în organizaţiile de stat şi private. Domenii de interes: managementul personalului, schimbarea şi dezvoltarea organizaţională, formarea şi trainingul personalului.

Daniela Vercellino este psiholog şi profesor asociat la SNSPA, Universitatea din Bucureşti. A absolvit Facultatea de Psihologie în cadrul Universităţii „Babeş-Bolyai", Cluj-Napoca, unde şi-a continuat studiile cu un master în domeniul resurselor umane şi un doctorat în domeniul psihologiei. În paralel, a lucrat timp de patru ani în calitate de consultant resurse umane în cadrul unei companii autohtone din Transilvania, apoi coordonator de training şi manager de resurse umane în cadrul unei companii multinaţionale din domeniul auto.

Delia Vîrgă este conferenţiar la Catedra de psihologie a Facultăţii de Sociologie şi Psihologie din cadrul Universităţii de Vest, Timişoara, şi doctor în psihologie organizaţională la Universitatea „Babeş-Bolyai" din Cluj-Napoca. Susţine cursurile de psihologie experimentală şi psihologie organizaţională. Este coautor al lucrărilor: *Provocările managementului: puterea şi conflictul* (Sedona, 1998); *Curs de statistică aplicată în ştiinţele sociale* (vol. II, 1999); *Ghid practic de psihologie experimentală* (Tipografia Universităţii de Vest, 2000). A colaborat la elaborarea *Manualului de tehnici şi abilităţi academice* (Editura Universităţii de Vest, 2004), a *Manualului de psihologia muncii şi organizaţională* (Polirom, 2004) şi a *Manualului de tehnici si metode în psihologia muncii şi organizaţională* (Polirom, 2007). Este autor al volumelor: *Psihologia experimentală – de la teorie la practică* (Mirton, 2004); *Decizie şi schimbare organizaţională* (2007). Are experienţă de consultant în domeniul managementului resurselor umane.

Petru C. Vîrgă este lector la Catedra de ştiinţe politice, Universitatea de Vest din Timişoara, şi doctor în sociologie (Universitatea din Bucureşti), cu o lucrare în domeniul sociologiei organizaţiilor. Experienţa sa didactică include: sociologie politică, revoluţii şi

schimbare socială, metodologia analizei politice şi managementul organizaţiilor politice. Este coautor al volumului *Provocările managementului : puterea şi conflictul* (Sedona, 1998) şi autor al cărţii *Metodologia analizei politice. Principale abordări şi aplicaţii* (2004). A contribuit la *Vocabularul pentru societăţi plurale* (ediţie bilingvă, Polirom, 2005). Are, de asemenea, experienţă de consultant în domeniul organizaţiilor, realizând studii privind satisfacţia în muncă sau satisfacţia clienţilor faţă de produsele şi serviciile companiei furnizoare şi oferind consultanţă pentru implementarea sistemului de management al performanţelor.

Cătălina Andreea Zaborilă este lector doctor la Catedra de psihologie din cadrul Facultăţii de Sociologie şi Psihologie a Universităţii de Vest din Timişoara. Interesele sale în domeniul cercetării sunt orientate spre investigarea dinamicii răspunsurilor emoţionale ale indivizilor în grupuri şi organizaţii. Conduce activităţi didactice la disciplinele : psihologie organizaţională, psihologie managerială, analiză tranzacţională. A publicat studii şi cercetări în reviste de specialitate şi a contribuit la următoarele lucrări : *Manual de tehnici şi abilităţi academice* (Editura Universităţii de Vest, 2004) ; *Manual de psihologia muncii şi organizaţională* (Polirom, 2004) ; *Manual de tehnici şi metode în psihologia muncii şi organizaţională* (Polirom, 2007).

Răzvan G. Zaharia este specialist în dezvoltare organizaţională în cadrul unei companii multinaţionale ; doctorand (studiul justiţiei organizaţionale) la Facultatea de Psihologie şi Ştiinţele Educaţiei, Universitatea din Bucureşti. Interesul său pentru psihologia organizaţional-managerială a fost susţinut şi materializat în proiectele şi studiile pregătitoare : Facultatea de Psihosociologie (Universitatea Hyperion), masterul de psihologie organizaţională şi economică (Universitatea din Bucureşti). Împreună cu Mielu Zlate, a publicat primul articol despre justiţia organizaţională scris în România. Şi-a dobândit experienţa profesională în proiecte de mare anvergură din arii diverse ale managementului resurselor umane : analiza muncii şi evaluarea posturilor, recrutare şi selecţie, managementul performanţei, planificarea carierei şi planificarea succesiunii etc.

Cristian Ziliberberg este psiholog în domeniul organizaţional, colaborând în România şi Republica Moldova cu organizaţii neguvernamentale, mass-media, organizaţii internaţionale. A făcut studii masterale de psihologie organizaţională la Universitatea din Bucureşti (2002-2004). Este coordonator/consultant la Centrul de Resurse pentru Drepturile Omului (CReDO). A condus Programul de Dezvoltare a Leadershipului Civic în Republica Moldova (http : //leadership.credo.md). Este doctorand în psihologie la Universitatea din Bucureşti.

Mielu Zlate (1937-2006) a adus contribuţii remarcabile la dezvoltarea psihologiei muncii/industriale/organizaţional-manageriale în România. A introdus pentru prima dată în învăţământul universitar psihologic românesc un curs de psihologie organizaţională (în anul universitar 1971-1972, Universitatea din Bucureşti) ; este autorul primei cărţi din psihologia românească ce conţine în titlu sintagma *psihologie organizaţională* : *Psihologie socială şi organizaţională industrială. Grupul primar de muncă* (Editura Politică, 1975). A înfiinţat în psihologie prima formă de pregătire postuniversitară de specialitate : masterul de psihologie organizaţională şi economică, Universitatea din Bucureşti (1997). A introdus în premieră în programa de pregătire universitară noi cursuri de specialitate. În 2001 a fondat prima revistă de profil din România : *Revista de psihologie organizaţională*. A efectuat cercetări empirice şi a adus contribuţii fundamentale în plan conceptual şi metodologic. Este considerat creatorul Şcolii de psihologie organizaţional-managerială în România. Dintre lucrările

publicate, menţionăm : *Dezvoltarea umană a întreprinderii* (în colaborare, Editura Academiei, 1980) ; *Psihologia muncii - relaţii interumane* (Editura Didactică şi Pedagogică, 1981) ; *Cunoaşterea şi activarea grupurilor sociale* (în colaborare, Editura Politică, 1982) ; *Psihologia vieţii cotidiene* (Polirom, 1997) ; *Psihologia mecanismelor cognitive* (Polirom, 1999) ; *Introducere în psihologie* (Polirom, 2000) ; *Psihologia la răspântia mileniilor* (Polirom, 2001) ; *Leadership şi management* (Polirom, 2004) ; *Tratat de psihologie organizaţional-managerială* (Polirom, vol. I, 2004 ; vol. II, 2007).

[illegible] formatori şi standard educaţional pentru implementarea [illegible] (2000) [illegible].

[illegible] este lector doctor la Catedra de psihologie din cadrul Facultăţii de Psihologie şi [illegible] a Universităţii de Vest din Timişoara. Interesele sale în domeniul cercetării sunt orientate spre investigarea dinamicii [illegible] ale indivizilor în grupuri şi organizaţii. Conduce activităţi didactice la disciplinele: psihologie organizaţională, psihologie [illegible], analiză tranzacţională. A publicat studii şi cercetări în reviste de specialitate şi volume la următoarele lucrări: *Manual de tehnici şi abilităţi [illegible]* (Editura Universităţii de Vest, 2004); *Manual de psihologia muncii şi organizaţională* (Polirom, 2004); *Manual de tehnici şi metode în psihologia muncii şi organizaţională* (Polirom, 2005).

[illegible] este specialist în dezvoltare organizaţională în cadrul unei companii multinaţionale. [illegible] (studiul justiţiei organizaţionale) la Facultatea de Psihologie şi Ştiinţele Educaţiei, Universitatea din Bucureşti. Interesul său pentru psihologia organizaţional-managerială a fost susţinut şi concretizat în proiectele şi studiile [illegible]: Facultatea de Psihosociologie (Universitatea Hyperion), masteratul de psihologie organizaţională şi economică (Universitatea din Bucureşti). Împreună cu Mielu Zlate, a publicat primul articol despre justiţia organizaţională scris în România. Şi-a dobândit experienţa profesională în proiecte de mare anvergură din arii diverse ale managementului resurselor umane: analiza muncii şi evaluarea posturilor, recrutare şi selecţie, managementul performanţei, planificarea carierei şi [illegible] etc.

[illegible] este [illegible] în domeniul organizaţional, colaborând în România şi Republica Moldova cu organizaţii neguvernamentale, mass-media, organizaţii internaţionale. A ţinut [illegible] de psihologie organizaţională la Universitatea din Bucureşti (2002-2005). Este [illegible] în Centrul de Resurse pentru Drepturile Omului [illegible]. A condus Programul de Dezvoltare a Leadershipului Civic în Republica Moldova [illegible]. Este [illegible] în psihologie la Universitatea din Bucureşti.

Mielu Zlate [illegible] a adus contribuţii remarcabile la dezvoltarea psihologiei muncii şi, în special, a psihologiei organizaţionale în România. A introdus pentru prima dată în învăţământul [illegible] un curs de psihologie organizaţională (în anul universitar [illegible]) şi a elaborat [illegible] din psihologia [illegible] organizaţional-industrială: *Psihologie socială şi [illegible]* (Editura Politică, 1975). A înfiinţat în psihologie [illegible] de studii aprofundate de specialitate: masteratul de psihologie organizaţională [illegible] al Universităţii din Bucureşti (1997). A introdus în [illegible] al cursurilor de specializare. În 2001 a fondat primul master de profil [illegible] secţiune de psihologie organizaţională. A efectuat [illegible] fundamentale în plan conceptual şi metodologic. Este [illegible] psihologiei organizaţional-manageriale în România. Dintre lucrările

Cuprins

Secțiunea 4
Aspecte ale sănătății organizaționale

Secțiunea 5
Stres organizațional și comportament organizațional

Secțiunea 6
Tendințe în cercetarea și dezvoltarea organizațională

Secțiunea 7
Entități organizaționale moderne

Prefață

Am privilegiul de a contribui la una dintre cele mai remarcabile cărți din domeniul psihologiei organizațional-manageriale publicate în Europa de Est în ultimele două decenii. Sunt onorat de faptul că autorii sunt specialiști de elită din România, țara natală a familiei mele pe linie maternă.

Deși România este cel mai nou membru al Uniunii Europene, autorii acestei cărți sunt specialiști bine cunoscuți pe scena internațională în domeniul comportamentului organizațional. Ei au scris lucrări importante pentru psihologia organizațională care nu sunt relevante doar în contextul românesc, ci și la nivel global.

Cartea este organizată în șapte secțiuni. Prima vizează schimbările și provocările actuale în mediile interne și externe ale organizațiilor, conținând capitole despre natura schimbătoare a stresului la locul de muncă, implicațiile psihologice ale internaționalizării asupra organizațiilor și justiția organizațională. Secțiunea 2 explorează conceptele de *leadership* și *management*, capitolele abordând teoriile leadershipului (între clasicism și modernism), femeia manager în „lumea de sticlă" a stereotipurilor, managerii și medierea conflictelor intraorganizaționale. Secțiunea 3 se centrează pe cultura organizațională și climatul organizațional, luând în discuție teme precum : analiza climatului organizațional, cultura organizațională (realități și perspective în România), abordarea interculturală a organizațiilor (o perspectivă românească), ritualurile și miturile organizaționale, precum și identitatea organizațională. Secțiunea 4 analizează aspecte ale sănătății organizaționale, cuprinzând capitole despre starea de bine în organizații, încrederea organizațională, solidaritatea în organizații, comportamentul civic organizațional, angajamentul organizațional, răspunsurile emoționale ale angajaților la experimentarea emoțiilor fundamentale (frica și furia) și satisfacția profesională (teorii și instrumente de măsură). Secțiunea 5 se focalizează asupra stresului organizațional și a comportamentului organizațional, subliniind aspecte legate de : stresul în muncă și sănătatea, un model comprehensiv-integrativ de diagnoză și management al stresului organizațional, mobbing-ul – un model de analiză, comportamentele organizaționale contraproductive, tăcerea organizațională și „vocea" angajaților. Secțiunea 6 explorează tendințele din cercetarea și dezvoltarea organizațională, abordând subiecte precum utilizarea metodelor calitative în programele de intervenție organizațională, simulările organizaționale, limite ale conceptului de *afectivitate ca trăsătură* în studiul emoțiilor prin liste de adjective, etica în mediul organizațional și rolul procesului de *mentoring* în dezvoltarea carierei. Ultima parte vizează entități organizaționale moderne : echipele virtuale, organizațiile intensiv-cognitive și organizațiile care învață.

Iată deci o gamă foarte variată de subiecte, reliefând și analizând critic lucrări de specialitate semnate de autori din întreaga lume și, în multe cazuri, adaptându-le nu doar contextului românesc, ci și pentru toate țările est-europene, în tranziția lor către economia de tip occidental, bazată pe o piață liberă. Autorii acestui volum ar trebui să fie mândri

de eforturile lor de a reprezenta exact domeniul și de a-l pune la dispoziția unei noi generații de specialiști, cercetători și practicieni care activează atât în sectorul public, cât și în cel privat..

Sunt mândru de a fi unul dintre coordonatorii acestei remarcabile contribuții în domeniu și sper că aceasta va ajuta țara mea de adopție, România, și alte state est-europene să își dezvolte economiile susținând cea mai valoroasă resursă de care dispun, „resursa umană". După cum afirmă un vechi proverb chinezesc : „Dacă îți faci planuri pentru un an, investește în cultivarea orezului ; dacă îți faci planuri pentru zece ani, investește în sădirea pomilor ; dacă îți faci planuri pentru o sută de ani, investește în oameni".

Cary L. Cooper, CBE

Cuvânt introductiv

Psihologia organizaţional-managerială reprezintă astăzi una dintre cele mai importante achiziţii ale ştiinţei. În decursul timpului evoluţia în domeniu a fost spectaculoasă, „salturile" majore au permis dezvoltarea atât în planul conceptual, cât şi în cel aplicativ. În primul deceniu al secolului XX, s-a insistat asupra diviziunii muncii şi asupra importanţei maşinilor pentru facilitarea muncii. A urmat perioada teoriilor clasice privind organizarea şi managementul ştiinţific, cu accent pe principiile managementului industrial şi administrativ, precum şi pe funcţiile conducerii. Al treilea deceniu a fost dominat de teoriile relaţiilor umane, ce au relevat importanţa atitudinilor şi sentimentelor angajaţilor, a rolurilor informale care influenţează performanţa. În următorul deceniu, s-a revenit la teoriile clasice, ele fiind reluate într-o formă mai rafinată. În deceniul cinci, are loc o oarecare dihotomizare a cercetărilor, unii autori (adepţi ai *birocraţiei*) axându-se pe surprinderea rolului facilitator al relaţiilor şi structurilor formale caracterizate prin ordine, raţionalitate, uniformitate, consistenţă, tratarea echitabilă a tuturor angajaţilor, iar alţii (din perspectiva *dinamicii grupurilor*) încurajând participarea indivizilor la luarea deciziilor şi notând impactul grupurilor de muncă asupra performanţelor. Anii '50 sunt dominaţi de cercetările privind leadershipul, importanţa grupurilor în activitatea de conducere, lansarea teoriilor X (omului nu-i place munca şi face totul pentru a o evita ; el trebuie constrâns pentru a lucra) şi Y (munca este o sursă de satisfacţii şi de aceea e căutată ; capacităţile psihice permit autoconducerea şi autocontrolul muncii) cu privire la conducere. Anii '60 sunt cei mai consistenţi în achiziţii ştiinţifice, fiind fundamentate : teoria deciziei (arată că oamenii sunt satisfăcuţi când participă la luarea deciziilor), teoria sociotehnică (propune considerarea concomitentă a aspectelor socioumane şi tehnologice ale activităţii de muncă), teoria structurilor organice şi mecanice (explică eficienţa oamenilor în condiţii tehnologice şi de mediu specifice). În anii '70, organizaţiile încep să fie descrise ca sisteme deschise, cu intrări, transformări, ieşiri şi relaţii de feedback, sisteme care generează echilibru şi experienţe cu finalităţi echiprobabile. Anii '80 sunt anii teoriilor contingenţei axate pe stabilirea concordanţei şi concomitenţei între procesele de organizare şi caracteristicile situaţiei. Anii '90 se caracterizează prin efortul de a înţelege noul context al muncii şi al forţei de muncă în vederea adaptării la solicitările complexe şi variate ale epocii contemporane. În decursul timpului, unele problematici vechi au fost fie estompate, fie reluate şi reinterpretate din perspectiva noilor achiziţii teoretice şi metodologice. Noi fenomene au început să fie resimţite în domeniile muncii. Practica managerială s-a dezvoltat, beneficiind astăzi de programe complexe şi instrumente moderne de diagnoză şi de intervenţie. În anii 2000 devin dominante o serie de tendinţe, dintre care unele cu „rădăcini" în secolul trecut.

Tendinţele actuale sunt tocmai cele prezentate în volumul de faţă. Studiile acoperă o paletă largă de problematici situate în mediul extern şi cel intern ale organizaţiilor : internaţionalizarea, leadershipul, climatul şi cultura organizaţională, starea de bine, cogniţiile, emoţiile, comportamentele şi atitudinile la locul de muncă, fenomenele

dezadaptative, formele de organizare. Aspectele teoretice sunt combinate cu cele metodologice.

Cartea are atât o valoare teoretică, cât şi una practică, fiind o sursă de dezvoltare şi contribuind, în acelaşi timp, la modernizarea curriculei cursurilor universitare sau postuniversitare (master, doctorat, post-doctorat) în domeniu. În acelaşi timp, volumul le oferă noi posibilităţi explicative practicienilor ce se confruntă direct cu probleme la care doresc să găsească explicaţii, interpretări şi remedii.

Cu privire la titlul lucrării, sintagma *noi tendinţe*, deja discutată, a fost asociată denumirii recent promovate în România a domeniului : psihologie organizaţional-managerială. Această denumire a fost propusă şi argumentată de Mielu Zlate în anul 2004 (*Tratat de psihologie organizaţional-managerială*, vol. 1, Polirom, Iaşi) :

> Literatura de specialitate mondială întreţine o oarecare confuzie cu privire la modul în care ar trebui denumit noul domeniu. În SUA se preferă cel puţin patru termeni (*psihologie organizaţională, comportament organizaţional, psihologia afacerilor, psihologia aplicată la industrie*), în Marea Britanie frecventă este denumirea *psihologie ocupaţională*, în majoritatea ţărilor europene întâlnim denumirea *psihologia organizaţiilor*, în ţările sud-africane se conservă *psihologie industrială*... Când aceşti termeni sunt amalgamaţi în titlurile diverselor lucrări, situaţia devine şi mai confuză... În psihologia americană lucrurile s-au mai clarificat după 1973, când APA a înlocuit numele vechi *psihologie industrială* cu termenul nou *psihologie industrial-organizaţională*, devenit între timp termen standard. Într-adevăr, parcă mai multe lucrări, mai ales cele apărute prin anii '90, folosesc într-o mai mare măsură noua denumire. Din păcate, există încă multe lucrări care oscilează între *psihologia organizaţiilor*, *psihologie şi organizaţii* sau chiar *comportament organizaţional*. Noua denumire – *psihologie organizaţional-industrială* –, deşi mai în acord cu specificul disciplinei considerate, conţine două limite. Prima se referă la faptul deja semnalat al îngustării câmpului de aplicabilitate al psihologiei organizaţionale doar la un singur tip de organizaţii, cele industriale, pierzând din vedere multe alte tipuri de organizaţii (comerciale, bancare, administrative, sanitare, sportive, cultural-artistice, militare, judiciare etc.). Cea de a doua limită constă în neglijarea/ignorarea aspectelor manageriale ale activităţilor organizaţionale, fără de care eficienţa organizaţională ar fi de neconceput. De aceea considerăm că titlul cel mai nimerit pentru domeniul avut în vedere este *psihologie organizaţional-managerială*.

În România, psihologia organizaţional-managerială a cunoscut un avans remarcabil. Expansiunea ei a fost favorizată de introducerea în curricula universitară a unor cursuri de specialitate, înfiinţarea unor forme de pregătire superioară, publicarea multor lucrări consistente, apariţia unor periodice de specialitate, organizarea unor evenimente ştiinţifice, funcţionarea firmelor de consultanţă, înfiinţarea unor organisme/asociaţii profesionale : Asociaţia de Psihologie Industrială şi Organizaţională (APIO), Colegiul Psihologilor din România (CPR), Asociaţia Psihologilor din România (APR).

Ne aflăm în faţa unui moment important al psihologiei la noi în ţară. Practic, volumul reuşeşte să aducă împreună mulţi autori de referinţă, cadre didactice universitare, cercetători ştiinţifici, practicieni în instituţii prestigioase din Marea Britanie, Olanda, România, Ungaria şi Moldova. Această acţiune amplă continuă demersurile specialiştilor români care au adus contribuţii deosebite în domeniu : Nicolae Mărgineanu, George

Bontilă, Gheorghe Zapan, Alexandru Roşca, Constantin Botez, Valeriu Ceauşu, Ion Holban, Tiberiu Prună, Petre Pufan, Adrian Neculau, Constantin Zahirnic, Anton Tabachiu, Liviu Rusu, Gheorghe Iosif, Horia D. Pitariu, Zoltán Bogáthy, Nicolae Jurcău, Zisu Weintraub, Mielu Zlate, Cătălin Zamfir ş.a.

Înainte de a invita cititorul la lectură, doresc să le adresez mulţumiri celor care ne-au fost alături : domnului profesor Cary L. Cooper, CBE (Lancaster University, Marea Britanie), care a răspuns cu promptitudine invitaţiei de a se alătura eforturilor autorilor, împărtăşind un puternic sentiment de apartenenţă cu psihologii organizaţionali din România ; domnului profesor universitar doctor Horia D. Pitariu (Universitatea „Babeş--Bolyai", Cluj-Napoca), care ne-a oferit sugestii deosebit de valoroase ; colegei mele, lector doctor Coralia Sulea (Universitatea de Vest, Timişoara), care a lansat importante linii de colaborare, contribuind la diversificarea tematicii volumului ; îi adresez mulţumiri fiecărui autor în parte, fiind deosebit de onorat de receptivitatea deosebită cu care toţi au răspuns invitaţiei de a participa la realizarea acestui important tratat. Promptitudinea şi implicarea lor profesionistă, plină de pasiune, au dovedit încă o dată puterea deosebită şi coeziunea psihologilor din interiorul unei caste profesionale de elită : Comunitatea Psihologilor Organizaţionali din România.

Fiecare autor vine către cititor cu o generoasă ofertă, furnizând cele mai noi conţinuturi ştiinţifice în domeniu şi prezentând contribuţiile româneşti. Această lucrare reprezintă o realizare colectivă care ne aduce împreună, deschizând noi linii de colaborare.

Eugen Avram

Bonchiș, Gheorghe Zapan, Alexandru Roșca, Constantin Botez, Valeriu Ceaușu, Ion Holban, Tiberiu Prună, Petre Puțan, Adrian Neculau, Constantin Zahirnic, Anton Tabachiu, [illegible] Gheorghe Iosif, Horia D. Pitariu, Zoltán Bogáthy, Nicolae Jurcău, [illegible], Ion Zlate, Cătălin Zamfir [illegible] și literaturii de [illegible] Cary L. Cooper, CBE (Lancaster University, Marea Britanie), care a răspuns cu promptitudine invitației de a [illegible] cu psihologii organizaționali din România; domnului profesor universitar doctor Horia D. Pitariu (Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca), care ne-a onorat [illegible] lector doctor Coralia Sulea (Universitatea de Vest, Timișoara), care [illegible] liniile de colaborare, contribuind la diversificarea tematicii volumului. Îi adresez mulțumiri fiecărui autor, în parte, [illegible] răspuns invitației de a participa la realizarea acestui important [illegible] implicarea profesională, plină de pasiune, [illegible] psihologilor din [illegible] profesionale [illegible] Psihologilor Organizaționali din România.

Fie ca acest volum [illegible] realizare colectivă care [illegible].

[illegible]

Secţiunea 1

Schimbări şi provocări actuale în mediile interne şi externe ale organizaţiilor

Natura schimbătoare a stresului la locul de muncă[1]

Cary L. Cooper, CBE

1. Introducere

Cultura antreprenorială a anilor '80 şi „forţa de muncă flexibilă" din anii '90 şi de la începutul anilor 2000 au contribuit la transformarea economiei Regatului Unit şi a altor ţări din Europa. Dar, aşa cum urma să descoperim, la sfârşitul acestor decenii s-a înregistrat un cost personal substanţial în cazul multor angajaţi. Acest cost poate fi definit printr-un singur cuvânt: *stres*. Într-adevăr, acest termen şi-a câştigat un loc fruntaş în vocabularul modern, alături de cuvinte precum *redactare*, *mure* sau *Fratele cel Mare*. Folosim termenul în mod curent pentru a descrie o varietate de suferinţe şi inconveniențe rezultate dintr-un mod de viaţă şi un ritm de lucru frenetice. Oricine spune „Mă simt foarte stresat" pentru a descrie o stare de nelinişte, vagă, dar de cele mai multe ori acută. „Este foarte stresat", spunem despre cineva atunci când încercăm să-i înţelegem iritarea sau neglijenţa. „Este o slujbă foarte stresantă", poate spune cineva despre ocupaţia sa, adăugând-i astfel un „prestigiu" destul de ciudat. Dar, pentru cei ce au ajuns în punctul critic în care nu mai pot face faţă problemelor de zi cu zi, stresul nu mai este ceva obişnuit; pentru ei, stresul înseamnă suferinţă (Cooper, 2005).

2. Preţul stresului

Presiunile excesive de la locul de muncă sunt foarte costisitoare pentru o afacere. De exemplu, costul colectiv al stresului pentru organizaţiile din Statele Unite a fost estimat la 150 de miliarde de dolari pe an. În Regatul Unit al Marii Britanii, stresul afectează produsul naţional brut cu 5-10% pe an. În 2004, Chartered Institute of Personnel and Development din Regatul Unit (Asociaţia Profesională a Specialiştilor în Resurse Umane) a descoperit că stresul de la locul de muncă era responsabil pentru cele mai multe absenţe pe termen lung de la serviciu, pe caz

1. Acest articol a fost publicat în *Journal of Public Mental Health*, vol. 5 (4), 2006, pp. 6-9.

de boală. Dacă se adaugă şi alte probleme relaţionate cu stresul (moral slab la locul de muncă, efectul lucrului peste program şi problemele personale), se obţine un cost imens al companiilor publice din Marea Britanie. Acelaşi cost a fost identificat în multe alte ţări europene, mai ales în cele ce trec prin schimbări economice structurale majore (*apud* Levi şi Lunde-Jensen, 1997 ; Kompier şi Cooper, 1999).

Începând cu revoluţia industrială, fiecare deceniu a avut propriile caracteristici definitorii. Inovaţia şi provocarea normelor stabile ale societăţii au fost simbolurile anilor '60, conflictele industriale şi cele dintre angajat şi angajator au dominat anii '70, anii '80 au avut drept caracteristici „cultura întreprinderii" şi implicaţiile sale : asocieri strategice, privatizări etc., iar anii '90 şi 2000 sunt reprezentaţi de cultura contractului pe termen scurt, de *outsourcing* şi *downsizing* şi de „moda" lucrului peste program.

Procesul de americanizare a Europei se răspândeşte din ce în ce mai mult pe continent. Acest curent, numit eufemistic al forţei de muncă „flexibile", îşi are originea în Regatul Unit. Marea Britanie este cea care a demarat procesul privatizării sectorului public în Europa în anii '80. Forţa de lucru britanică a fost redusă substanţial în timpul recesiunii de la sfârşitul anilor '80 şi începutul anilor '90. Faptul că multe funcţii corporatiste au fost îndeplinite prin subcontractare a permis ţării să iasă din recesiune mai repede decât partenerii europeni. Cu toate acestea, scenariul unor organizaţii mai „uşoare", nesiguranţa intrinsecă a locului de muncă şi „moda" unui program lung de lucru au început să aibă efecte adverse în ce priveşte atitudinea şi comportamentul angajaţilor.

Un important sondaj pe tema „Quality of Working Life" din 1997 şi 2001 (Worrall şi Cooper, 2001), pe un eşantion de 5 000 de manageri britanici, a arătat că aceste schimbări – reducerea personalului, subcontractarea, simplificarea structurii organizaţionale şi alte fenomene asemănătoare – au determinat substanţial creşterea nesiguranţei locului de muncă, scăderea moralului şi, cel mai important, erodarea loialităţii şi a motivaţiei. Aceste schimbări au fost percepute ca mijloace de creştere a profitului şi productivităţii, dar procesul de luare a deciziilor a fost încetinit şi s-a demonstrat că organizaţiile au perturbat echilibrul abilităţi/experienţă la nivelul resurselor umane.

Mai îngrijorătoare în privinţa acestei tendinţe sunt creşterea semnificativă a numărului orelor de lucru şi impactul lor asupra sănătăţii şi bunăstării managerilor şi ale familiilor lor. Sondajul a arătat că 81% dintre directori lucrau mai mult de 40 de ore pe săptămână, 32% mai mult de 50 de ore şi 10% mai mult de 60 de ore pe săptămână. De asemenea, o minoritate substanţială lucra frecvent şi în weekenduri. Aceste tendinţe s-au menţinut şi în ultimii cinci ani, cel mai recent sondaj „Quality of Working Life" (Worrall şi Cooper, 2006) arătând o deteriorare continuă a bunăstării angajatului, chiar şi în condiţiile (sau probabil ca o consecinţă a) creşterii economice continue.

Îngrijorătoare referitor la această trecere la o cultură a programului lung de lucru este percepţia managerilor despre efectul asupra lor şi a familiilor lor. Deşi

s-au înregistrat anumite îmbunătăţiri în ultimii cinci ani, cel mai recent sondaj „Quality of Working Life", realizat pe un nou eşantion de 10 000 de manageri (Worrall şi Cooper, 2006), a arătat că 56% dintre ei (indiferent de nivel) au considerat că programul lung de lucru le-a afectat grav sănătatea, pentru 54% a afectat relaţia cu copiii lor, pentru 60% a avut un impact negativ asupra relaţiei cu partenerul de viaţă, iar pentru 46% orele suplimentare au condus la scăderea dramatică a productivităţii lor. Mai mult, atunci când mangerii se simţeau „mai puţin productivi", s-a descoperit că îşi luau în medie zece zile de concediu medical pe an, spre deosebire de media de 2,5 zile pe an a celor productivi şi care lucrau mai puţine ore pe zi.

Altă manifestare este creşterea nivelului de nesiguranţă a locului de muncă. În mod obişnuit, în Europa, foarte puţini angajaţi cu „guler alb", manageri şi specialişti au avut de-a face cu un nivel crescut al nesiguranţei locului de muncă. Chiar şi muncitorii cu „guler albastru", care erau frecvent concediaţi, erau reangajaţi atunci când condiţiile se îmbunătăţeau. Întrebarea pe care trebuie să o punem este : pot angajaţii să facă faţă unei nesiguranţe permanente a locului de muncă ?

În trecut, securitatea şi continuitatea oferite de structurile organizaţionale asigurau, de asemenea, training, dezvoltare şi locuri de muncă. Acest declin substanţial ce se înregistrează în ceea ce priveşte siguranţa locului de muncă a fost asociat cu o uriaşă scădere a satisfacţiei angajatului referitor la securitatea oferită de slujba deţinută – rezultate furnizate de sondajul Tracking European Trends (ISR, 2000).

Astfel apar o serie de întrebări : este tendinţa spre contracte pe termen scurt, program de lucru lung şi locuri de muncă nesigure calea de a avansa ? Cum va afecta acest lucru sănătatea şi bunăstarea angajaţilor ? Pot oare companiile să pretindă în continuare implicare din partea angajaţilor, în condiţiile în care chiar companiile nu-şi iau angajamente faţă de ei ? Ce se va întâmpla cu familiile în care ambii părinţi lucrează (majoritare în Regatul Unit), în condiţiile unui culturi a programului de lucru prelungit ? Comparativ, economia britanică se dezvoltă remarcabil, însă nivelul insatisfacţiei şi al nesiguranţei locului de muncă creşte simţitor. Dezvoltarea şi menţinerea unui sentiment de „bine" la locul de muncă şi în economia britanică, în general, nu ţine doar de factorul ultim – rentabilitatea. Într-o societate civilizată, bunăstarea trebuie să ţină cont şi de alte chestiuni care privesc calitatea vieţii, precum : programul de lucru, timpul petrecut cu familia, gestionarea sarcinilor de lucru, gestiunea propriei cariere şi un sentiment de securitate oferit de slujba deţinută (Antoniou şi Cooper, 2005).

Această mentalitate a „schimbării de dragul schimbării", întâlnită în multe companii britanice şi europene, începe să-şi facă simţit efectul asupra bunăstării mentale a angajatului. O nouă analiză CMI (Chartered Management Institute – Worrall şi Cooper, 2006) a arătat că 63% din managerii intervievaţi au declarat că organizaţia în care lucrează s-a implicat într-un proces de reducere a costurilor,

57% dintre manageri au declarat că organizaţia lor a preferat abordarea contractului pe termen scurt, 36% programele de reducere a surplusului şi 25% subcontractarea. S-a descoperit că aceste modificări, împreună cu continua încălcare a contractului psihologic dintre angajator şi angajat, conduc la scăderea motivaţiei (57%), a încrederii în securitatea oferită de locul de muncă (66%), a moralului (61%), a bunăstării angajaţilor (48%), dar şi a loialităţii faţă de organizaţie (47%). Aceste rezultate au la bază un eşantion de manageri cunoscuţi pentru angajamentul puternic faţă de obiectivele organizaţionale.

3. Strategii de gestiune a stresului în faţa unei forţe de muncă în permanentă schimbare

Cum pot organizaţiile să facă faţă presiunilor pe care le resimt angajaţii lor confruntaţi cu o cultură a schimbărilor la locul de muncă? Cartwright şi Cooper (1997) au sugerat o strategie trilaterală pentru managementul stresului în organizaţii. Pentru prevenirea şi managementul stresului la locul de muncă următoarele trei abordări pot asigura un cadru strategic comprehensiv: primară (de exemplu, reducerea stresului), secundară (de exemplu, managementul stresului) şi terţă (de exemplu, programe de consiliere a angajaţilor/consiliere la locul de muncă).

3.1. Prevenţia primară

Prevenţia primară cuprinde acţiuni pentru a modifica sau a elimina sursele de stres inerente din mediul de lucru, reducând astfel impactul lor negativ asupra individului. Această dimensiune primară se axează pe adaptarea mediului la individ.

Strategii de reducere a factorilor de stres de la locul de muncă:

- reproiectarea sarcinii de lucru;
- reproiectarea mediului de lucru;
- stabilirea unor programe de lucru flexibile;
- încurajarea de către conducere a participării;
- includerea angajatului în procesul de dezvoltare a carierei;
- analiza rolurilor şi stabilirea obiectivelor;
- oferirea de sprijin social şi reacţie din partea mediului social;
- construirea unor echipe unite;
- stabilirea unor politici nediscriminatorii de angajare;
- acordarea unor recompense.

Strategiile de intervenţie primară sunt de multe ori utilizate ca un mijloc de schimbare a culturii. Tipul de acţiune pe care o poate cere o organizaţie variază în funcţie de factorii de stres ce acţionează în acea organizaţie. De aceea, orice

intervenţie trebuie să se bazeze pe o diagnoză anterioară sau un audit cu privire la stres (de exemplu, ASSET – un mijloc de evaluare a stresului organizaţional – Faragher, Cooper şi Cartwright, 2004) pentru a putea identifica factorii responsabili de apariţia stresului la angajaţi.

3.2. Prevenţia secundară

Prevenţia secundară se ocupă cu detectarea rapidă şi gestionarea stresului resimţit. Aceasta se poate face prin creşterea gradului de conştientizare şi îmbunătăţirea abilităţilor de management al stresului ale individului, prin activităţi educative şi de instruire. Factorii individuali pot modifica felul în care angajaţii, expuşi stresului la locul de muncă, percep şi reacţionează la mediul lor. Fiecare individ îşi are propriul prag de stres, ceea ce explică de ce unii prosperă şi alţii suferă într-un cadru dat.

Activităţile de conştientizare şi programele de dezvoltare a abilităţilor, menite să îmbunătăţească tehnicile de relaţionare, abilităţile cognitive de *coping* şi abilităţile de modificare a stilului de viaţă/lucru (de exemplu, cursuri de management al timpului şi training pentru dezvoltarea asertivităţii) joacă un rol important în îmbogăţirea resurselor fizice şi psihice ale individului. Cu toate acestea, rolul prevenţiei secundare este de limitare a pagubelor. De cele mai multe ori se preocupă de consecinţele stresului, şi nu de sursele lui, care sunt inerente structurii şi culturii organizaţionale. Se axează pe îmbunătăţirea „flexibilităţii" individului în a se adapta la mediu. Prin urmare, acest tip de intervenţie secundară este considerată o abordare de tip *band aid*. Asumpţia implicită este că organizaţia nu se va schimba, continuând să fie dominată de stres, şi de aceea individul trebuie să dezvolte şi să-şi întărească capacitatea de rezistenţă la stres.

3.3. Prevenţia terţiară

Prevenţia terţiară vizează tratamentul, reabilitarea şi procesul de recuperare a indivizilor care au suferit sau suferă din cauza unor probleme grave de sănătate pricinuite de stres (Palmer, Cooper şi Thomas, 2003).

Intervenţia la nivel terţiar implică de cele mai multe ori oferirea unor servicii de consiliere pentru problemele personale sau profesionale ale angajaţilor. Astfel de servicii sunt oferite fie de consilieri din interiorul firmei, fie de agenţii din afară, care se ocupă de consiliere, informare şi/sau eliberarea trimiterilor pentru a obţine tratamentul şi serviciile de suport necesare. S-a dovedit că serviciile de consiliere sunt eficiente în ameliorarea bunăstării angajaţilor şi sunt avantajoase în ceea ce priveşte costurile.

Consilierea poate fi eficientă mai ales în susţinerea angajaţilor care lucrează într-un mediu stresant ce nu poate fi schimbat. De asemenea, poate fi de ajutor în cazul stresului personal (de exemplu, doliu, divorţ etc.), care tinde să afecteze viaţa profesională.

4. Viitorul

Este foarte probabil ca presiunile cu care ne confruntăm să crească în viitor. Stresul este în primul rând generat de schimbările numeroase survenite în viaţa noastră, de lipsa controlului şi de volumul mare de muncă. Creşterea numărului fuziunilor internaţionale, o mai mare concurenţă la nivel internaţional şi colaborările între organizaţii care depăşesc graniţele vor conduce inevitabil la o varietate de „re”-uri : reorganizări, relocare de personal, reproiectare a slujbelor, precum şi realocarea rolurilor şi responsabilităţilor.

Schimbare a fost cuvântul de căpătâi al noului mileniu, cu toate implicaţiile sale (nesiguranţa locului de muncă, ciocnirile culturilor corporatiste, diversele stiluri de conducere) – cu alte cuvinte, schimbări masive la nivel organizaţional şi stres inevitabil. Mai mult, schimbarea aduce cu sine o creştere a volumului de muncă, din moment ce companiile încearcă să creeze „maşini de luptă” pentru a concura în arenele economice internaţionale. Rezultatul : mai puţini oameni care au mai mult de lucru în medii de lucru nesigure.

În final, din moment ce ne îndreptăm dinspre o piaţă internă spre sisteme economice mai mari, organizaţiile individuale vor avea din ce în mai puţin control asupra mediului de afaceri. Regulamentele încep să fie impuse ca : legi ale muncii ; sănătate şi siguranţă la locul de muncă ; metodele de producţie, distribuţie, remuneraţie şi aşa mai departe. Aceste iniţiative sunt lăudabile în esenţă, dar constrângerile la locul de muncă vor reduce controlul individual şi autonomia.

Fără a părea pesimişti, putem spune că avem la începutul acestui mileniu toate elementele de stres corporatist : o creştere permanentă a volumului de muncă, o reducere a forţei de muncă într-un climat de schimbări rapide şi birocraţii uriaşe care controlează producţia.

Astfel, se pare că stresul este ceva permanent şi nu poate fi înlăturat ca o rămăşiţă a mediului antreprenorial al anilor ’80. Provocarea în viitor pentru manageri şi cei care supervizează sănătatea la locul de muncă este să înţeleagă un adevăr fundamental privind comportamentul uman : dezvoltarea şi menţinerea unui factor de bunăstare la locul de muncă în economia actuală nu ţine doar de scopul urmărit (de exemplu, salarii mai mari sau profit crescut). Într-o societate civilizată, este vorba – sau ar trebui să fie – şi despre calitatea aspectelor vieţii, precum programul de lucru, timpul petrecut cu familia, gestionarea sarcinilor de lucru, controlul asupra carierei proprii şi un sentiment de siguranţă oferit de locul de muncă. Aşa cum sugerează antropologul Studs Terkel (1972), „munca înseamnă căutarea unui sens al fiecărei zile, precum şi asigurarea pânii, căutarea recunoaşterii şi câştigarea unor bani, căutarea a ceva care uimeşte mai mult decât a ceva ce toropeşte, căutarea unui stil de viaţă mai mult decât a unui program de luni până vineri în care să te epuizezi treptat”.

Bibliografie

Antoniou, A., şi Cooper, C.L. (2005), *Research Companion to Organizational Health Psychology*, Edward Elgar, Cheltenham.

Cartwright, S., şi Cooper, C.L. (1997), *Managing Workplace Stress*, Sage, Londra.

Cooper, C.L. (2005), *Handbook of Stress Medicine and Health*, CRC Press, Florida.

Faragher, E.B., Cooper, C.L., şi Cartwright, S. (2004), „A shortened stress screening and evaluation tool", *Stress and Health*, 20 (4), pp. 186-202.

ISR (2000), *Employee Satisfaction : Tracking European Trends*, ISR, Londra.

Kompier, M., şi Cooper, C.L. (1999), *Preventing Stress, Improving Productivity*, Routledge, Londra.

Levi, L., şi Lunde-Jensen, P. (1997), *Socio-economic Costs of Work Stress*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Palmer, S., Cooper, C.L., şi Thomas, K. (2003), *Creating a Balance : Managing Stress*, British Library, Londra.

Terkel, S. (1972), *Working*, Avon Books, New York.

Worrall, L., şi Cooper, C.L. (2001), *Quality of Working Life Survey*, Chartered Management Institute, Londra.

Worrall, L., şi Cooper, C.L. (2006), *Quality of Working Life Survey*, Chartered Management Institute, Londra.

Implicaţiile psihologice ale internaţionalizării asupra organizaţiilor

Horia D. Pitariu, Andrea D. Budean

1. Introducere

Internaţionalizarea a devenit un fenomen din ce în ce mai important, într-o lume ce are tot mai puţine graniţe. Implicaţiile internaţionalizării nu se resimt doar în domeniul economic, ci şi în cel social şi politic. Indiferent de perspectiva din care este privită (dezvoltarea comerţului internaţional, investiţiile străine directe, tehnologia informaţiei), internaţionalizarea devine un fenomen aproape omniprezent (Gupta şi Westney, 2003). Dacă şi cum să internaţionalizeze reprezintă una dintre cele mai arzătoare aspecte strategice pentru managerii din întreaga lume (Yip, 2003).

Ca răspuns la această realitate, cercetarea academică din ultimele trei decenii s-a focalizat asupra relaţiei dintre internaţionalizarea corporaţiilor şi performanţele acestora. Rezultatele au fost însă, pe de o parte, mai puţin spectaculoase decât s-a aşteptat, iar pe de altă parte, contradictorii (Annavarjula şi Beldona, 2000 ; Ruigrock şi Wagner, 2003). Presiunile competitive obligă companiile să se extindă tot mai mult din punct de vedere geografic (Kogut, 2003) ; în acelaşi timp, extinderea şi dezvoltarea internaţională presupun o diversitate mai mare a culturilor, a clienţilor, a competitorilor şi a legislaţiei (Gomez-Mejia şi Palich, 1997 ; Hofstede, 1984), ridicând semnificativ nivelul complexităţii organizaţionale (Bartlett şi Goshal, 2003).

Fără îndoială că dezvoltarea internaţională necesită o forţă care să menţină caracterul unitar al organizaţiei extinse. O serie de autori au considerat cultura organizaţională un liant al organizaţiei (Albert şi Silverman, 1984). Cu toate acestea, cercetarea ştiinţifică serioasă a companiilor multinaţionale este abia la început şi nici studiul culturii organizaţionale nu este unul cu o istorie foarte veche (Van Maanen şi Laurent, 1993).

Prin urmare, o înţelegere mai profundă a proceselor psihologice legate de internaţionalizarea organizaţiilor este foarte importantă şi aceasta nu doar datorită riscului unui potenţial eşec, ci şi impactului profund pe care implementarea unei asemenea acţiuni îl are în primul rând asupra organizaţiei vizate, dar şi asupra

mediului de afaceri în care aceasta operează și asupra performanțelor măsurate în termeni economici.

Capitolul de față vizează tocmai aceste aspecte. În prima parte vom încerca să definim conceptele cu care vom opera pe parcursul acestui capitol și să clarificăm termenii *internaționalizare* și *globalizare*. În următoarea parte ne vom focaliza pe etapele procesului de extindere globală a organizațiilor, drumul pe care îl parcurg de la nivelul domestic spre cel global. În ultima parte ne vom opri asupra principalelor implicații psihologice ale acestui proces, atât asupra membrilor organizației supuse schimbării, cât și asupra indicatorilor de performanță ai organizației și asupra mediului în care operează ea, încercând să surprindem complexitatea și amploarea procesului, dar și să subliniem seriozitatea cu care trebuie abordat (din perspectivă psihologică) procesul extinderii organizațiilor în afara granițelor.

2. Definirea conceptelor

Deși noțiunea de *internaționalizare* a fost frecvent utilizată pentru a se face referire la operațiile externe ale unei firme, nu există un consens cu privire la definirea conceptului (Andersen, 1997). Acest fapt se datorează, pe de o parte, perspectivelor teoretice diferite din care a fost și este abordat procesul internaționalizării, iar pe de altă parte, aspectelor diferite ale unui construct multifațetă, evidențiate la un moment dat de un cercetător sau un teoretician. Definițiile propuse în literatura de specialitate pot totuși să fie organizate sub forma unei secvențe logice. În definirea internaționalizării, Beamish și colaboratorii săi (1997) accentuează schimbarea ce are loc în orientarea organizației și conștientizarea influenței activităților internaționale asupra viitorului acesteia. Acțiunea imediat următoare acestei conștientizări este procesul expansiunii geografice, în acest sens Johanson și Vahlne (1977) definind internaționalizarea drept procesul prin intermediul căruia firmele își dezvoltă progresiv implicarea internațională. O consecință directă a modificării granițelor organizaționale este necesitatea adaptării. Andersen (1997) definește internaționalizarea drept procesul adaptării modalităților de realizare a tranzacțiilor pe piețele internaționale, iar Calof și Beamish (1995) înțeleg internaționalizarea drept procesul de adaptare a operațiilor unei firme la mediile internaționale. O alternativă la această abordare reactivă a internaționalizării este conceptualizarea sa ca un proces strategic dinamic și evolutiv, care implică o serie de patternuri sofisticate în cadrul organizațiilor multinaționale (Melin, 1992 ; Bartlett și Goshal, 1989). Devine evident faptul ca internaționalizarea reprezintă un fenomen care afectează întreaga organizație, implicând schimbări chiar și la nivelul mediului în care operează aceasta și reclamând acțiuni de adaptare organizațională profundă.

Un termen frecvent confundat cu *internaţionalizare* este *globalizare*. Considerăm utilă clarificarea diferenţei dintre cele două concepte, pentru a stabili încă de la început cadrul în care se va desfăşura discuţia din acest capitol.

Esenţa conceptului de *globalizare* este integrarea, creşterea interdependenţei economice a ţărilor, reflectată în extinderea fluxului de bunuri, servicii, capital şi cunoştinţe dincolo de graniţe (Govindarajan şi Gupta, 2001). Prin intermediul acestor mişcări transcontinentale, se realizează o întrepătrundere a proceselor de comunicare, producţie, diviziune a muncii, creare şi schimb de cunoştinţe etc. la nivel orizontal şi vertical, la nivel naţional, subnaţional şi transnaţional. Practic, am putea considera că globalizarea este ştergerea efectivă a graniţelor naţionale, în vederea atingerii unor scopuri economice.

Astfel, deşi internaţionalizarea se referă la creşterea importanţei comerţului, a relaţiilor şi a alianţelor internaţionale, unitatea de analiză rămâne naţiunea. Globalizarea în schimb se referă la integrarea unor economii anterioare la nivel naţional, rezultatul final fiind crearea unei singure entităţi globale.

3. Etapele extinderii globale a organizaţiilor

Chiar dacă deja, pentru multe companii, internaţionalizarea are loc într-un ritm destul de alert, iar schimbările cu care se confruntă sunt majore, internaţionalizarea unei organizaţii nu se întâmplă dintr-odată. Există mai multe etape pe care o organizaţie le parcurge în acest proces. Este posibilă identificarea unor trasee în dezvoltarea companiilor care pot stabili o direcţie sau variaţii de o importanţă relativă ale diversităţii culturale şi ale consecinţelor sale legate de managementul personalului răspândit în diferite arii geografice.

Edvardsson şi colaboratorii săi (1993) descriu patru etape ale acestui proces, care cuprinde: prospectarea, introducerea, consolidarea şi reorientarea.

Dudley şi Martens (1993) propun un model în cinci etape, ce începe cu o fază introductivă de export, urmată de „colonizarea" prin intermediul distribuitorilor sau al punctelor de lucru, „unificarea" şi centralizarea controlului, stabilirea unor obiective globale prin intermediul cărora afacerea este restructurată, ajungând în cele din urmă la un stadiu de maturitate, caracterizat prin menţinerea strategiei, controlul şi direcţionarea resurselor strategice de la nivel central, oferirea unor răspunsuri flexibile la presiunile locale, adaptarea produselor şi motivarea angajaţilor de la nivel local.

Un alt model care prezintă evoluţia corporaţiilor interculturale a fost propus de Nancy Adler (2000). Adler subliniază existenţa a patru etape în evoluţia corporaţiilor multinaţionale:

1. *etapa domestică*, în care firmele operează dintr-o perspectivă familială, etnocentrică şi care se caracterizează prin producerea unor bunuri şi furnizarea unor servicii destinate pieţei interne. Inexistenţa pe piaţă a unor produse şi servicii concurenţiale, lipsa competiţiei internaţionale sînt factori care întreţin sensibilitatea redusă a firmelor faţă de diferenţele naţionale şi culturale. Când acest tip de firme s-au antrenat în exportul de produse, au făcut-o adesea fără a fi preocupate de a le adapta consumului specific ale altei naţiuni. În acest context, cumpărătorii străini au fost cei care s-au adaptat inconvenientelor modelului cultural provenit din ţara exportatoare. Mesajul implicit trimis importatorilor, arată Adler (2002), a fost: „Vă vom *permite* să cumpăraţi produsul nostru", convingerea fiind că importatorii vor dori să cumpere produsele respective. Etapa domestică sau familială se baza pe consideraţia că oamenii, convingerile şi strategiile ţării în care se afla sediul firmei erau cele care dominau managementul: firmele aflate în etapa domestică percepeau managementul intercultural şi sistemele globale de resurse umane ca foarte irelevante, ele nu erau apreciate sub nici un aspect, fiind considerate neimportante;
2. *etapa multidomestică sau multifamilială* a evoluat în sensul generării unor factori competiţionali datorită afluxului tot mai mare de firme pe pieţele situate în afara graniţelor culturale proprii. Astfel s-a impus interesul faţă de diferenţele culturale, această optică devenind fundamentală pentru implementarea unor strategii comune eficiente. Astfel asistăm la o schimbare radicală dinspre orientarea spre produs, specifică etapei domestice, către orientarea spre piaţă. Companiile au adoptat o strategie de abordare diferenţiată a fiecărei pieţe. Etapa familială era axată pe o tehnologie unică a produselor şi serviciilor, specifică unei abordări etnocentrice de tipul existenţei unei singure căi optime. Etapa de dezvoltare multidomestică pleacă de la ideea că firmele au început să acţioneze după principiul existenţei „mai multor căi optime" de a conduce, fiecare fiind specifică unei anumite ţări/culturi. Mai mult, companiile au exclus veriga intermediară a distribuitorului străin, ele însele fiind implicate nemijlocit în actul vânzării. Stilul managerial al reprezentanţilor ţării de origine a fost modificat prin adoptarea unor comportamente similare cu ale clienţilor şi colegilor ce aparţin culturilor în care îşi desfăşoară activitatea. Managerilor implicaţi în etapa multidomestică li se impune să înveţe metodele culturale potrivite de conducere a oamenilor din fiecare ţară în care funcţionează compania respectivă;
3. *etapa multinaţională* a fost declanşată la începutul anilor '80, când mediul competitiv de pe piaţa mondială s-a schimbat, dând naştere unor noi solicitări pentru practici manageriale sensibile cultural. În industriile multinaţionale, un număr de companii produc şi desfac aceleaşi produse, preţul fiind singurul element competitiv diferenţiator. Din această perspectivă sensibilă la costuri,

conştientizarea rolului culturii îşi pierde din importanţă. Competiţia preţurilor între produse şi servicii aproape identice, generată de diverse companii multinaţionale, exclude importanţa majorităţii diferenţelor culturale şi aproape toate avantajele câştigate prin sensibilitatea culturală specifică etapei precedente. Modelul produsului principal şi ideile despre importanţa marketingului nu mai reprezintă „o cale optimă" spre succes, promovată de etapa familială, nici „mai multe căi bune" specifice etapei multidomestice, ci mai degrabă „o cale a preţului minim". Piaţa principală devine globală, fără a avea aproape nici o segmentare bazată pe criterii geografice şi culturale. Firmele pot obţine un avantaj competitiv doar prin procesări inginereşti, prin *alimentarea* factorilor critici pe baze universal valabile. Competiţia bazată pe preţ conduce la reducerea semnificativă a influenţelor diferenţelor culturale ;

4. *etapa globală sau transnaţională* are la bază apariţia industriilor globale. Unul dintre obiectivele urmărite în această etapă este obţinerea unor produse de o calitate de vârf cu cele mai mici costuri posibile. Avantajul competitiv provine din gândirea strategică, personalizarea de masă şi cunoaşterea foarte bună a competitorilor. Ideile de bază ale produselor şi serviciilor sunt delimitate pornind de la surse universale, la fel ca factorii şi locaţiile producţiei. Companiile îşi adaptează produsele finale, serviciile şi marketingul unor nişe de piaţă discrete. Componentele principale ale acestei segmentări de piaţă sunt naţionale şi etnice. Încă o dată, cultura este recunoscută drept un factor competitiv critic (Adler, 2002).

Companiile globale/internaţionale de succes aflate în competiţie într-o dinamică transnaţională trebuie să înţeleagă nevoile potenţialilor lor clienţi, indiferent de ţara de origine a acestora. Se impune ca aceste firme să fie capabile să traducă rapid trebuinţele clienţilor din toată lumea în produse şi servicii, pe care să le furnizeze în timp util, cu costuri minime şi într-un mod acceptabil din punct de vedere cultural.

În acest context abilităţile de a conduce interacţiunile interculturale, echipele multinaţionale şi alianţele globale devin fundamentale pentru obţinerea succesului global al afacerii. În strategiile globale, resursele umane devin esenţiale, constituind o cerinţă minimă pentru succesul şi supravieţuirea organizaţiei (Adler, 2002).

Anderson, Graham şi Lawrence (1998) surprind cinci etape ale procesului de internaţionalizare : nivelurile aspiraţional, procedural, comportamental, interacţional şi conceptual. Caracteristicile acestor etape sunt sistematizate în tabelul 1.

Nivelul aspiraţional – orice formă de internaţionalizare începe cu un scop, o dorinţă, care, în urma unei analize raţionale a costurilor şi beneficiilor, se concretizează (sau nu) în decizia de internaţionalizare.

Nivelul procedural este caracterizat de constatarea că acelaşi model de management care a funcţionat în ţara de origine a unei organizaţii se dovedeşte a fi problematic în noile locaţii ale afacerii. Una dintre sursele principale de ineficienţă este lipsa cunoştinţelor suficiente cu privire la noua piaţă şi noua cultură în care îşi desfăşoară activitatea organizaţia. În această etapă se constată o nevoie acută ca managerii să „înveţe regulile jocului", legislaţia relevantă pentru domeniul de activitate al organizaţiei, să asimileze cunoştinţele tehnice şi operaţiile care le asigură succesul, să înţeleagă caracteristicile pieţei, ale noii culturi, ale relaţiilor sociale şi de afaceri. Provocările din acest nou stadiu „atacă" tocmai viziunea fundamentală care stă la baza conducerii organizaţiei. Relativismul „noi ştim mai bine decât alţii" trebuie înlocuit cu convingerea că s-ar putea ca alţii să deţină soluţii mai bune, pe care compania ar trebui să le achiziţioneze şi să le dezvolte. Internaţionalizarea impune dezvoltarea unei *gândiri comparative*, care să înlocuiască vechile concepţii autoritare, şi *disponibilitatea de a învăţa* din experienţele altor organizaţii.

Nivelul comportamental – în timp, organizaţia acumulează din ce în ce mai multă experienţă în noul mediu internaţional, intrând în altă etapă a dezvoltării. Maturizarea pe plan internaţional a organizaţiei se reflectă în modificări comportamentale: maniera în care organizaţia îşi conduce propriile afaceri şi răspunde la diferiţi stimuli. Este mai mult decât cunoaşterea regulilor, apar deja reacţiile instinctive şi funcţionarea în concordanţă cu solicitările internaţionale.

Nivelul interacţional se caracterizează printr-o stabilizare a afacerii, a succesului şi a relaţiilor sociale.

Tabelul 1. *Etapele procesului de internaţionalizare, propuse de Anderson, Graham şi Lawrence (1998)*

Nivelul internaţionalizării	Caracteristici
1. Aspiraţional	Dorinţa de internaţionalizare Scopul vizat prin internaţionalizare Factorii determinanţi ai acestei schimbări Motivele/Forţele asociate acestor mişcări
2. Procedural	Implementarea deciziei Orientarea tactică a acţiunii Schimbările structurale şi organizaţionale
3. Comportamental	Reacţionarea la şi funcţionarea în concordanţă cu solicitările interculturale Conştientizarea noilor condiţii Sensibilitate faţă de solicitările mediului
4. Interacţional	Acţionarea în parteneriat cu alţi asociaţi Crearea, construirea şi menţinerea unor relaţii eficiente şi semnificative cu noii acţionari Alinierea afacerii şi a organizaţiei
5. Conceptual	Formarea unei gândiri internaţionale, în urma experienţelor acumulate, a observaţiei etc. Reevaluarea constantă a gândirii şi a operaţiilor

Nivelul conceptual implică un anumit stil de gândire, care poate să-şi păstreze focalizarea locală, dar şi să integreze elementele locale într-o perspectivă managerială mai largă, internaţională şi strategică. Această etapă este una de schimbare progresivă a perspectivelor, ce duce la adoptarea unor noi atitudini, convingeri, sentimente, judecăţi, opinii şi modalităţi de gândire.

Bartlett şi Goshal (1989) diferenţiază între patru tipuri de configuraţii internaţionale, pe care le analizează prin prisma a trei caracteristici organizaţionale : structurarea resurselor organizaţionale ; rolul operaţiilor externe ; dezvoltarea şi diseminarea cunoştinţelor. Astfel, în *companiile internaţionale*, sursele competenţelor considerate fundamentale pentru organizaţie sunt centralizate, pe când celelalte sunt descentralizate. Cunoştinţele create şi dezvoltate la nivel central sunt transmise către filialele externe ale companiei. Operaţiile externe în care se implică organizaţia internaţională urmăresc valorificarea competenţelor firmei--mamă.

În cazul *organizaţiilor multinaţionale* resursele sunt descentralizate şi suficiente în fiecare locaţie (filială) a companiei, aşa încât să asigure un nivel ridicat de sensibilitate faţă de oportunităţile pieţei locale şi o capacitate dezvoltată de a le exploata eficient. Cunoştinţele sunt dezvoltate şi reţinute la nivel central.

Resursele *companiilor globale* sunt centralizate, însă la scară globală. Cunoştinţele sunt reţinute la nivel central, iar prin operaţiile externe se urmăreşte implementarea competenţelor firmei-mamă.

Resursele *organizaţiilor transnaţionale* sunt dispersate, interdependente şi specializate. Cunoştinţele sunt dezvoltate prin colaborarea dintre diferitele filiale sau unităţi ale organizaţiei şi împărtăşite tuturor componentelor organizaţiei. Operaţiunile externe urmăresc diferenţierea contribuţiilor prin unităţi naţionale integrate în operaţii globale.

Bell şi Young (1998) recunosc că diversificarea internaţională este un proces evolutiv, în care sunt implicate o serie de influenţe atât asupra factorilor interni, cât şi a celor externi, inclusiv reţelele potenţiale ale persoanei care ia deciziile în firma locală. Autorii admit că internaţionalizarea este cel mai adesea iniţiată prin exporturi, într-o manieră *ad hoc* şi intuitivă, urmată de decizii de marketing internaţional, care se structurează progresiv. Totuşi, susţin autorii, internaţionalizarea are mai puţin de-a face cu un set de etape şi mai mult cu circumstanţele specifice ale unei firme, de aceea propun un cadru teoretic mai comprehensiv, care să contrabalanseze limitele modelelor stadiale. Punctul tare al modelului constă în fundamentarea teoretică largă, ce încorporează mai multe perspective. Pe de-o parte, abordarea internaţionalizării din perspectiva costurilor tranzacţiilor este utilă în înţelegerea strategiilor de creştere globală a companiilor mari, stabilizate deja la nivel internaţional. Pe de altă parte, elementele comportamentale şi teoriile reţelelor sociale sunt mult mai adecvate pentru firmele mici, cu experienţă redusă în export (Bell şi Young, 1998). Astfel, modelul permite analiza unui spectru larg de organizaţii, care variază ca dimensiune şi nivel de

experienţă internaţională. Factorii implicaţi în modelul propus de Bell şi Young sunt reprezentaţi grafic în figura 1.

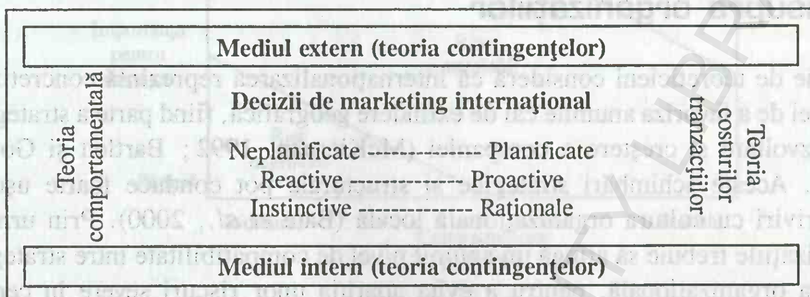


Figura 1. *Procese şi patternuri ale internaţionalizării (adaptare după Bell şi Young, 1998)*

În rezumat, pentru a face o diferenţiere mai clară între organizaţiile globale şi cele familiale, putem afirma că există două elemente distinctive fundamentale: *dispersia geografică* şi *multiculturalismul* (Adler, 2002). *Dispersia geografică* se referă la răspândirea operaţiunilor organizaţiilor globale pe o arie geografică extinsă. Firmelor globale li se impune derularea simultană a tuturor acţiunilor manageriale care implică numeroase mecanisme culturale adaptative. *Multiculturalismul* se referă la faptul că personalul provenit din culturi diferite interacţionează într-o manieră regulată, în baza aceloraşi strategii manageriale caracterizate printr-o gândire unitară globală. Acest tip de manageri iau decizii strategice de afaceri într-un spirit cosmopolit, ce privesc întregul areal cultural în care este prezentă compania respectivă. Dincolo de aceste clasificări, procesele de internaţionalizare reprezintă experienţe de învăţare şi schimbare ale unei companii, care susţin dezvoltarea cunoştinţelor şi capacităţilor necesare realizării unor operaţii de succes, susţinute internaţional. Natura practicilor manageriale industriale, la rândul său, a cunoscut schimbări însemnate. În zilele noastre, la baza dezvoltării rapide a industriei nu stau atât de mult resursele naturale, ci cunoştinţele. În acest sens, internaţionalizarea înseamnă accesul la cele mai eficiente persoane, din diferite zone geografice, care pot gestiona cunoştinţele necesare creării de avantaje competitive. Atragerea şi reţinerea talentelor din lumea întreagă reprezintă prin urmare cheia succesului în dezvoltarea accelerată a companiilor de azi.

4. Implicații psihologice ale internaționalizării asupra organizațiilor

O serie de teoreticieni consideră că internaţionalizarea reprezintă concretizarea deciziei de a favoriza anumite căi de extindere geografică, fiind parte a strategiilor de dezvoltare şi creştere a companiei (McKiernan, 1992; Bartlett şi Goshal, 1989). Aceste schimbări strategice şi structurale pot conduce foarte uşor la nepotriviri cu cultura organizaţională locală (Bate *et al.*, 2000). Prin urmare, organizaţiile trebuie să atingă un anumit nivel de compatibilitate între strategia şi cultura organizaţională, pentru a evita apariţia unor riscuri severe în ceea ce priveşte performanţa lor (Grundy, 1998).

Geringer şi Hebert (1991) arată că majoritatea alianţelor internaţionale au o durată scurtă de viaţă, 70% dintre acestea nereuşind niciodată să ajungă la nivelul dorit al performanţelor, iar în 1992 se estima că doar 50% din încercările de cooperare internaţională sunt reuşite (Cartwright şi Cooper, 1993). Dincolo de factorii economici sau financiari, succesul sau eşecul cooperărilor internaţionale a fost pus pe seama factorilor psihologici şi culturali – cel mai frecvent citat motiv pentru eşecul alianţelor este incompatibilitatea dintre parteneri (Dacin, Hitt şi Levitas, 1997). Literatura din domeniul psihologiei organizaţionale menţionează frecvent ciocnirile şi discrepanţele culturale ca reprezentând cauzele eşecurilor fuziunilor internaţionale. Aceste date ridică întrebări serioase cu privire la măsura în care partenerii ar trebui să fie similari sau complementari ca structură culturală.

Există studii care susţin că, pentru asigurarea reuşitei încercărilor de colaborare internaţională, cele două companii care intenţionează să fuzioneze nu ar trebui să difere prea mult în ce priveşte aspectele culturale (valori şi convingeri fundamentale), structura organizaţională şi chiar experienţa anterioară în colaborări internaţionale, dar ar putea profita de complementaritate la nivelul aspectelor strategice (tehnologia de producţie, strategia de marketing, cercetarea). Se consideră a fi chiar avantajos ca fiecare să poată oferi ceea ce nu poate furniza cealaltă companie, la nivel de implementare a strategiei (van Oudenhoven şi de Boer, 1995). O firmă caută într-un partener acele capacităţi care ei îi lipsesc. Aceste concluzii sugerează că selecţia partenerilor şi formarea structurii alianţelor sunt facilitate de o înţelegere a culturii, bazată pe preferinţele de design organizaţional a potenţialilor parteneri.

Davis (1984) susţine că, pe cât importanţa internaţionalizării este mai mare, din perspectiva realizării strategiei organizaţionale, pe atât creşterea gradului de nepotrivire culturală reprezintă un risc care nu poate fi asumat. Relaţia propusă de autor între importanţa internaţionalizării pentru strategia organizaţiei şi compatibilitatea culturală este reprezentată grafic în figura 2.

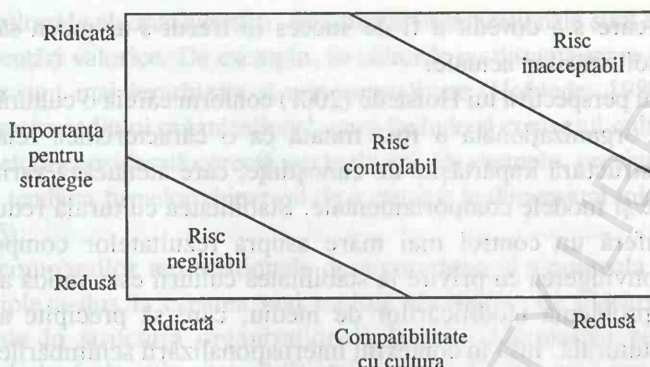


Figura 2. *Matricea asocierii riscurilor strategie-cultură (adaptare după Davis, 1984)*

În ciuda actualității și importanței temei, literatura de specialitate nu furnizează cadre comprehensive care să descrie impactul internaționalizării ca strategie asupra organizației și a culturii sale. Studiile care există sunt de natură prescriptivă și au o fundamentare empirică redusă. Se pot distinge totuși două cazuri extreme: 1) organizațiile cu o strategie pur globală funcționează cel mai bine cu o cultură organizațională omogenă; 2) organizațiile care implementează strategii complet adaptate cultural promovează diversitatea culturală. Rațiunea din spatele primei perspective este că, într-o strategie globală, majoritatea activităților companiei rămân centralizate și integrate. Eterogenitatea culturală nu este nici dorită și nici permisă, filialele externe fiind ancorate în culturi proprii doar la un nivel superficial. Prin contrast, strategia adaptării locale presupune crearea unor unități paralele și adaptate, cu o autonomie puternică. Majoritatea multinaționalelor realizează o combinație între strategia de adaptare locală și eterogenitatea culturală. În afară de câteva scrieri clasice privind organizarea (Child, 1984; Lawrence și Lorsch, 1967; Mintzberg, 1983; Galbraith, 1973; Burns și Stalker, 1961), în literatura de specialitate nu se pot identifica prea multe informații legate de impactul internaționalizării asupra culturii organizaționale.

Schein (1985) conceptualizează cultura organizațională ca un set învățat de tehnici de rezolvare a problemelor, în vederea adaptării externe și a integrării interne, care s-au dovedit în timp a fi de succes, prin urmare au fost păstrate și transmise mai departe. Internaționalizarea determină simultan o creștere cantitativă a numărului provocărilor cu care se confruntă o organizație (de exemplu, servirea unor categorii diversificate de clienți, în străinătate, într-un mod cel puțin la fel de eficient ca și furnizorii domestici de produse sau servicii), dar și o creștere calitativă a problemelor, datorită diversității și complexității necesare pentru managementul unui sistem dispersat geografic de activități cu valoare adăugată (Macharinza *et al.*, 2001). Prin urmare, setul de tehnici de rezolvare a

problemelor care s-a dovedit a fi de succes în trecut s-ar putea să nu se mai potrivească solicitărilor actuale.

În acord cu perspectiva lui Hofstede (2001) conform căreia o cultură se schimbă lent, cultura organizaţională a fost tratată ca o caracteristică relativ stabilă, reflectând o structură împărtăşită de cunoştinţe, care atenuează variabilitatea în valori, norme şi modele comportamentale. Stabilitatea culturală reduce ambiguitatea şi conferă un control mai mare asupra rezultatelor comportamentale expectate. Convingerea cu privire la stabilitatea culturii este validă atât timp cât nu se pune problema modificărilor de mediu, care să precipite adaptarea şi schimbarea culturală. Însă în contextul internaţionalizării schimbările economice şi politice majore nu facilitează stabilitatea, ci, dimpotrivă, determină schimbări culturale.

Procesul de adaptare a culturii organizaţionale la internaţionalizare poate fi privit şi prin prisma învăţării organizaţionale ; un proces de încercare şi eroare, care în final conduce la o mai bună adaptare a comportamentelor la mediu. Pentru Hitt şi colaboratorii săi (1997) creşterea complexităţii în procesul de internaţionalizare forţează organizaţiile să înveţe, să îşi dezvolte o cultură mai flexibilă. Organizaţiile care au o anumită experienţă în ceea ce priveşte diversitatea sunt deja echipate pentru expansiunea geografică ; experienţele anterioare în domeniul cooperărilor internaţionale au avut rolul de a le dezvolta sensibilitatea faţă de informaţiile noi şi valoroase din mediu, dar şi capacitatea de a le asimila şi a le utiliza în vederea atingerii obiectivelor lor. Cu toate acestea, ar fi greşit să credem că adaptarea la internaţionalizare este facilă, cel puţin în cazul organizaţiilor „cu experienţă". Aproape fără excepţie, procesul este resimţit de membrii organizaţiilor în cauză ca fiind dificil, impunând o restructurare a schemelor şi hărţilor cognitive, o actualizare a deprinderilor, abilităţilor şi atitudinilor faţă de muncă (Anderson şi King, 1993).

Procesele de restructurare a culturii şi a climatului determină rezistenţă la schimbare. În orice organizaţie, există mecanisme menite să menţină stabilitatea şi inerţia : structura formală, organizarea muncii, cultura şi climatul organizaţional (Child, 1984). În perioade de stabilitate aceste mecanisme sunt esenţiale pentru bunul mers al organizaţiei, însă în perioade de schimbare acestea devin obstacole majore, integrate în însăşi natura organizaţiei, în consecinţă reprezentând filtre prin care este interpretată informaţia din mediu (Kim, 1993).

Confruntate cu consecinţele negative ale persistării în aplicarea aceluiaşi set de soluţii în faţa noilor circumstanţe cu care se confruntă, organizaţiile se orientează spre explorarea unor abordări alternative a rezolvării problemelor.

O primă modalitate prin care organizaţiile încearcă să contrabalanseze complexitatea este diferenţierea la nivelul structurii (Burns şi Stalker, 1961) : numărul locaţiilor geografice în care activează organizaţia, rangurile din ierarhia organizaţională, posturile de muncă. Structura organizaţională este privită ca o manifestare

a valorilor culturale ale managerului. Structurile organizaţionale sunt extensii logice ale unor orientări valorice. De exemplu, în culturile cu distanţă mare faţă de putere organizaţiile sunt mai ierarhizate şi mai centralizate (Hofstede, 1980). În acelaşi timp, presiunea mediului organizaţional, care include şi contextul cultural, dictează tipul de structură considerată corectă sau legitimă. De exemplu, presiunile normative influenţează tendinţa firmelor chinezeşti de a rămâne la dimensiuni mici şi în familie (Chen, 1995).

Nevoia companiilor multinaţionale de a coordona şi a controla operaţiuni în medii multiple a dus la crearea mai multor alternative de plasare a activităţii internaţionale în structura organizaţională lărgită. Alternativa pentru care se optează depinde de locaţia şi tipul filialei străine, de impactul operaţiilor internaţionale asupra performanţei corporaţiei şi de drumul parcurs de firmă în procesul dezvoltării sale la nivel internaţional. În plus, preferinţa pentru o anumită metodă de integrare a operaţiilor internaţionale poate varia în funcţie de ţara de origine a companiei (Leskell, 1981 ; Marschan, 1996). Există cinci modalităţi comune de integrare a activităţilor internaţionale : 1) *diviziile internaţionale*, care grupează toate activităţile internaţionale într-o singură unitate organizaţională ; 2) *diviziile în funcţie de produse*, care grupează toate unităţile (din întreaga lume) responsabile de un anumit produs (în acest caz este posibil ca filialele străine din aceeaşi ţară să se afle în relaţii diferite unele cu altele, în funcţie de produsul pe care sunt specializate) ; 3) *diviziile funcţionale*, care extind organizarea funcţională domestică la nivel internaţional ; 4) *diviziile geografice*, care structurează domeniile funcţionale în unităţi geografice ; 5) *structura matriceală*, în care fiecare filială raportează la mai mult decât un singur grup (produs, geografic sau funcţional), pentru a putea integra operaţiile internaţionale cu domeniile funcţionale, de produs sau ambele.

O altă modalitate de răspuns, adoptată de majoritatea organizaţiilor, este diferenţierea la nivelul forţei de muncă prin crearea unui mix de talente locale sau experţi cu diferite backgrounduri, care să asigure implementarea strategiei de internaţionalizare. Diversificarea forţei de muncă, pe lângă toate implicaţiile pozitive, atrage şi o serie de probleme : apariţia unor conflicte interne, neînţelegeri între diverse grupuri, lipsa coeziunii, promovarea diferitelor interese politice în organizaţie, cu impact negativ asupra performanţei (Glick *et al.*, 1993). Diversitatea culturală, alături de distanţa psihologică şi geografică, îngreunează identificarea, precum şi integrarea şi încurajează descentralizarea şi autonomia locală. Prin urmare este atacat în mod direct rolul funcţional al culturii organizaţionale, de a integra, a motiva şi a coordona.

Consecinţele culturii devin în mod special aparente în cadrul operaţiunilor multinaţionale, al fuziunilor şi achiziţiilor, contexte în care se întâlnesc culturi organizaţionale înrădăcinate în culturi naţionale diferite. Atunci când membrii diferitelor culturi interacţionează, în special atunci când unei culturi i se cere să adopte metodele şi practicile alteia, apar tensiunile distructive. Cel mai adesea,

conflictele rezultă în urma introducerii unor noi metode de management incongruente cu valorile care stau la baza practicilor actuale (Schwartz şi Davis, 1981).

Angajaţii ce provin din medii culturale diferite se comportă în baza unor scenarii de muncă, asupra cărora acţionează direct diferenţele culturale. Aceste diferenţe pot avea o serie de consecinţe negative asupra organizaţiei, incluzând niveluri reduse ale performanţei profesionale, din cauza comportamentului diferit al ocupanţilor postului în raport cu aşteptările conducerii, relaţii interpersonale tensionate în special între superior şi subalterni şi grade reduse ale eficienţei la nivelul grupurilor de muncă şi la cel organizaţional. Literatura de specialitate (Buono şi Bowditch, 2003 ; Cartwright şi Cooper, 1993) arată că incompatibilităţile culturale influenţează eficienţa întregului proces de integrare, de la sistemele informaţionale până la performanţele financiare ale organizaţiei. La nivelul angajaţilor incompatibilităţile culturale se manifestă prin creşterea nivelului de stres, dezvoltarea unor atitudini negative faţă de schimbare şi faţă de procesul internaţionalizării, reducerea angajamentului şi a cooperării angajaţilor (Buono *et al.*, 1985), apariţia comportamentelor contraproductive şi chiar părăsirea organizaţiei (Weber, 2000), toate acestea având un impact negativ semnificativ asupra rezultatelor financiare ale firmei.

Contactul dintre două echipe manageriale pot duce la modificări culturale drastice, în special pentru organizaţia care a fost achiziţionată de una mai puternică, aceasta având în cele mai multe cazuri pretenţia de a-şi impune propria cultură (Jemison şi Sitkin, 1986 ; Marks şi Mirvis, 1992, 2001). Diferenţele culturale dintre cele două părţi duc la apariţia unor neînţelegeri, reacţii emoţionale negative şi conflicte. Conform lui Weber (2000), conflictul ce rezultă în urma diferenţelor culturale care apar în fuziunile şi achiziţiile internaţionale se caracterizează prin tensiune, neîncredere şi o atitudine negativă faţă de conducerea companiei-cumpărător, faţă de organizaţia străină în general şi faţă de posibilitatea cooperării între cele două (Buono *et al.*, 1985 ; Ivancevich *et al.*, 1987 ; Schweiger şi Power, 1987).

Impactul culturii naţionale se resimte acut şi în contextul detaşării temporare într-o ţară cu o cultură diferită de cea a ţării de origine. În mediul internaţional, managerii se confruntă cu presiunile opuse pentru adaptare locală şi integrare globală. În măsura în care solicitările de rol diferă, sunt contradictorii sau mutual exclusive, managerul va experimenta un conflict de rol ; şi, în măsura în care aceste solicitări sunt incomplete, managerul se va confrunta şi cu ambiguitatea de rol (Black, 1988 ; Black *et al.*, 1991 ; Shaffer *et al.*, 1999). Expectanţele conflictuale creează posibilitatea apariţiei dificultăţilor de adaptare. În cazurile extreme, managerii pot să devină extrem de loiali procedurilor native şi să ignore total perspectivele companiei-mamă asupra modalităţii de îndeplinire a responsabilităţilor sau, alternativ, să desconsidere complet interesele locale. Adaptarea expatriaţilor reprezintă un fenomen complex, cu faţete multiple şi cu implicaţii directe pentru succesul afacerilor internaţionale. Metaanalize recente (Bhaskar-Shrinivas

et al., 2005 ; Hechanova *et al.*, 2003) susţin o conceptualizare tripartită a adaptării expatriaţilor : adaptare generală (culturală), adaptare la muncă şi adaptare la nivelul interacţiunilor (Black *et al.*, 1991). Printre factorii care prezic adaptarea la toate cele trei niveluri se regăsesc ; factori personali, dintre care cel mai important este adaptarea partenerului de viaţă ; Caligiuri *et al.*, 1998 ; Takeuchi *et al.*, 2002) ; factori ce ţin de muncă şi organizaţie : suportul din partea colegilor de muncă, disponibilitatea resurselor necesare (Bhaskar-Shrinivas *et al.*, 2005 ; Harrison *et al.*, 1999) şi susţinerea din partea superiorului, în special dacă expatriaţii au avut şi alte experienţe internaţionale.

Toate aceste date subliniază ideea conform căreia cultura organizaţională este un concept dinamic şi cel puţin anumite etape ale procesului de internaţionalizare operează schimbări semnificative la acest nivel. Prin urmare, se impune studierea relaţiei dintre internaţionalizare şi integrarea culturală a organizaţiilor în vederea unui management eficient al procesului inevitabil al schimbării.

Internaţionalizarea nu schimbă doar mediul intern al organizaţiei, ci acţionează şi asupra mediului extern al acesteia. Perspectiva sistemelor consideră că organizaţia este formată dintr-o serie de subsisteme care interacţionează unele cu altele şi cu mediul exterior, influenţându-se reciproc. Datorită faptului că subsistemele unei organizaţii sunt interconectate, schimbarea la nivelul unuia dintre acestea are impact şi asupra celorlalte sau chiar asupra organizaţiei în ansamblu. Ca sisteme deschise, organizaţiile se implică în schimburi de resurse şi energie cu mediul, proces în care ele preiau inputuri din mediul exterior, le reprezintă într-o manieră proprie şi le transformă în outputuri specifice. O altă particularitate a sistemelor deschise (care se aplică şi organizaţiilor) este faptul că ele se adaptează la modificările mediului. Prin urmare, toate acţiunile întreprinse de o organizaţie şi subsistemele ei trebuie interpretate din perspectiva adaptării sale cât mai eficiente la solicitările şi particularităţile mediului (Katz şi Kahn, 1978 ; Pitariu şi Budean, 2007).

Teoria sistemelor deschise şi-a găsit o serie de aplicaţii în psihologia organizaţională, dovedindu-şi atât utilitatea teoretică, cât şi practică. Totuşi, lucrările clasice au luat în considerare doar mediul domestic al unei organizaţii, fără a face distincţia între mediile naţionale şi cele internaţionale şi fără a discuta felul în care internaţionalizarea poate opera modificări asupra mediului organizaţional.

După Blau şi Meyer (1987), există trei categorii majore de modele care explică impactul mediului asupra organizaţiilor, şi anume modelul adaptării, modelul selecţiei şi modelul instituţional.

Modelul adaptării se bazează pe premisa că există o singură modalitate optimă de organizare, ce are o validitate generală, chiar şi în cadrul organizaţiilor de tipuri diferite.

Modelul selecţiei analizează felul în care condiţiile de mediu modelează populaţia organizaţiilor. Schimbările organizaţiilor complexe nu pot fi orientate spre anumite obiective, din cauza faptului că în organizaţii există grupuri cu

interese eterogene. Relaţiile mijloc-scop nu sunt pe deplin cunoscute. Nu se deţine controlul asupra variabilelor organizaţionale cheie, iar inerţia organizaţională reprezintă un impediment în adaptarea la schimbările rapide din mediu (Hannan şi Freeman, 1984). Din perspectiva acestui model, schimbarea se întâmplă într-un mod foarte asemănător cu evoluţia darwinistă. Prima precondiţie a evoluţiei este apariţia variaţiilor. De obicei, variaţiile iau forma unor noi companii, menite să ia locul celor vechi. Următoarea etapă este aceea a selecţiei. Selecţia are în vedere fie organizaţia în ansamblu (Freeman, 1984), fie competenţe, cunoştinţe, proceduri sau filosofii specifice (McKelvey şi Aldrich, 1983). Competenţele eficiente le elimină pe cele ineficiente, ajutând în acest fel organizaţia să devină mai profitabilă. Ultima etapă a modelului este retenţia şi reproducerea. Companiile de succes instituţionalizează formele selectate şi le transmit mai departe prin procesul de socializare, sub forma convingerilor şi a valorilor culturale.

Deoarece globalizarea tinde să redistribuie recompensele economice într-o manieră neuniformă, ne putem aştepta la manifestarea rezistenţei faţă de globalizare din partea ţărilor care se confruntă cu consecinţe impredictibile şi adverse ale globalizării, determinându-le să se întoarcă la propriile modele de creştere economică şi dezvoltare. Există şi ţări care resping globalizarea, nu doar datorită impactului economic negativ, ci şi datorită faptului că, din punctul lor de vedere, globalizarea induce distorsiuni la nivelul componentelor culturale profunde care le caracterizează ca naţiuni. Reacţiile la globalizare sunt diverse şi variate: adaptare, respingere, sinteză creativă şi inovaţie.

Modelul instituţional consideră că organizaţiile fac parte din sisteme superioare de organizare socială. Existenţa unei structuri formale şi a procedurilor administrative comunică membrilor organizaţiei, dar şi outsiderilor că acţiunile implementate sunt raţionale şi legitime. Influenţa mediului este centrată în primul rând pe modul în care organizaţiile sunt construite şi reprezentate pe plan extern, existând o diferenţă între comportamentul lor intern şi reprezentările formale. Organizaţiile reflectă în primul rând miturile din mediul lor instituţional, şi nu solicitările activităţilor lor de muncă (Meyer şi Rowan, 1983). Modelul instituţional reprezintă o abordare ce recunoaşte impactul mediului asupra organizaţiilor, dar permite un anumit nivel de libertate şi chiar şi un anumit spaţiu pentru comportamente oarecum iraţionale. În ansamblu, aceasta reflectă în mică măsură identitatea culturii organizaţionale, dincolo de solicitările impuse de mediu.

Internaţionalizarea influenţează puternic mediul în care îşi desfăşoară activitatea o organizaţie, acţionând în acest fel asupra caracteristicilor şi variabilelor interne ale organizaţiei. Cu toate acestea, principalele modele din literatura de specialitate analizează destul de superficial relaţia dintre mediul internaţionalizat şi cultura organizaţională, preferând să acorde atenţie factorilor tangibili, materiali.

5. Concluzii

Internaţionalizarea reprezintă atât o strategie de dezvoltare organizaţională, cât şi un proces complex, constituit dintr-o serie de etape ale extinderii companiilor dincolo de graniţele naţionale. Internaţionalizarea prezintă o serie de avantaje (extinderea pieţei de desfacere, exploatarea resurselor internaţionale, dezvoltarea cunoştinţelor şi expertizei internaţionale, beneficii financiare), însă în acelaşi timp determină o creştere calitativă şi cantitativă a problemelor şi provocărilor manageriale şi organizaţionale.

Internaţionalizarea nu a fost întotdeauna asociată doar cu beneficii. Există studii (Collins, 1990 ; Kumar, 1984 ; Michel şi Shaked, 1986 ; Siddharthan şi Lall, 1982) care evidenţiază relaţii negative între gradul de internaţionalizare şi performanţele financiare ale corporaţiilor. Riscurile implicate pot fi foarte ridicate, ceea ce subliniază încă o dată nevoia dobândirii mai multor cunoştinţe despre internaţionalizare. Ca o primă concluzie, putem afirma că internaţionalizarea are de cele mai multe ori un caracter ambivalent (Krystek, 1997).

Consecinţele negative ale internaţionalizării pot fi controlate cel puţin în parte prin abordarea întregului proces de pe poziţii culturale. Nu trebuie să uităm că în context internaţional influenţele culturale se resimt la două niveluri. Pe de-o parte, ne confruntăm cu o cultură naţională a angajaţilor, iar pe de altă parte, cu multiple culturi organizaţionale, care, deşi împărtăşesc aceleaşi valori comune ale culturii naţionale, sunt modelate de sectorul pe care îl reprezintă, de valorile fondatorilor sau tipul de conducere. Se impun astfel studierea culturilor naţionale şi organizaţionale şi asigurarea existenţei unui nivel minim de compatibilitate, necesar susţinerii procesului de internaţionalizare.

Chiar şi în cazul în care compatibilitatea culturală există, nivelul ridicat de complexitate şi diversitatea implicată de operaţiile internaţionale acţionează ca factori de schimbare asupra culturii organizaţionale. În faţa acestor provocări, organizaţia este pusă în situaţia căutării unor soluţii alternative ale problemelor, deoarece vechile sisteme se dovedesc a fi ineficiente în raport cu confruntările actuale.

Pe lângă consecinţele de nivel organizaţional, internaţionalizarea are o serie de consecinţe la nivel individual. Diversitatea forţei de muncă determină o serie de solicitări de adaptare din partea angajaţilor. Succesul adaptării este măsurat în cele mai multe cazuri prin intenţia sau decizia lor de a părăsi organizaţia, abilitatea de a depăşi şocul cultural şi performanţele profesionale obţinute în noul context organizaţional. Aceste rezultate sunt influenţate de o serie de factori de nivel individual, organizaţional şi de mediu.

Managementul acestor efecte de multe ori contradictorii sau paradoxale reprezintă o sarcină deosebit de dificilă şi provocatoare pentru managerii de resurse umane. O ilustrare metaforică a acestui proces ar fi conceptualizarea organizaţiei sub forma unui gheţar despre care ştim că are o suprafaţă invizibilă,

acoperită de apă, ce reprezintă cultura organizaţională. Când doi gheţari se apropie unul de celălalt, pericolul coliziunii vizează partea de sub apă, cea invizibilă. Când două sau mai multe organizaţii intenţionează să fuzioneze ori una singură doreşte să-şi creeze filiale în alte spaţii geografice, pentru a evita un „accident" organizaţional, trebuie să ia în considerare nu numai aspectele financiare şi economice – părţile vizibile ale aisbergului, ci şi caracteristicile culturale ale organizaţiei, faţa sa invizibilă (Muijen, 1998).

Bibliografie

Adler, N. (2002), *International dimensions of organizational behavior*, Wadsworth, Belmont.

Albert, U., şi Silverman, M. (1984), „Making management philosophy a cultural reality. Part 1: get started", *Personnel*, 21 (1), pp. 12-21.

Andersen, O. (1997), „Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks", *Management International Review*, 36 (2), pp. 27-42.

Andersen, O., şi King, (1993), „On the internationalization process of the firm: A critical analysis", *Journal of International Business Studies*, 24 (1), pp. 209-231.

Anderson, V., Graham, S., şi Lawrence, P. (1998), „Learning to internationalize", *Journal of Management Development*, 17 (7), pp. 492-502.

Annavarjula, M., şi Beldona, S. (2000), „Multinationality-performance relationship: A review and reconceptualisation", *The International Journal of Organizational Analysis*, 8 (1), pp. 48-67.

Bartlett, C, şi Goshal, S. (1989), *Managing across borders: The transnational solution*, Harvard University School Press, Boston.

Bartlett, C., şi Goshal, S. (2003), „Managing across borders: New organizational responses", în A. Gupta şi E. Westney (eds.), *Smart globalization: Designing global strategies, creating global networks*, Jossey-Bass, San Francisco.

Bate, P., Khan, R., şi Pyle, A. (2000), „Culturally sensitive structuring: An action research-based approach to organization development and design", *Public Administration Quarterly*, 23 (4), pp. 445-473.

Beamish, P., Morrison, A., şi Rosenzweig, P. (1997), *International management: Text and cases*, Irwin, Homewood.

Bell, J., şi Young, S. (1998), „Towards an integrative framework of the internaţionalization of the firm", în G. Hooley, R. Loveridge şi D. Wilson (eds.), *Internationalization: Processes, context and markets*, St. Martin's Press, New York.

Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D.A., Luk, D.M., şi Shaffer, M.A. (2005), „Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions", *Academy of Management Journal*, 48, pp. 257-281.

Black, J.S. (1988), „Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan", *Journal of International Business Studies*, 19, pp. 277-294.

Black, J.S., şi Gregersen, H.B. (1991), „Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriats in Pacific Rim assignments", *Human Relations*, 44 (5), pp. 497-515.

Black, J.S., Mendenhall, M., şi Oddou G. (1991), „Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives", *Academy of Management Review*, 16, pp. 291-317.

Blau, P., şi Meyer, M. (1987), *Bureaucracy in modern society*, Random House, New York.
Buono, A.F., şi Bodwitch, J.L. (2003), *The Human Side of Mergers and Acquisitions : Managing Collisions between People, Cultures and Organizations*, Beard Books, Washington, DC.
Buono, A.F., Bodwitch, J.L., şi Lewis, J.W. (1985), „When cultures collide : The anatomy of a merger", *Human Relations*, 38, pp. 477-500.
Burns, T., şi Stalker, C.M. (1961), *The management of innovation*, Tavistock, Londra.
Caligiuri, P.M., Hyland, M.M., Joshi, A., şi Bross, A.S. (1998), „Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriates' work adjustment", *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 598-614.
Calof, J., şi Beamish, P. (1995), „Adapting to foreign markets : Explaining internaţionalization", *Internaţional Business Review*, 4 (2), pp. 115-131.
Cartwright, S., şi Cooper, C.L. (1993), „The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage", *Academy of Management Executive*, 7 (2), pp. 57-70.
Chen, M. (1995), *Asian management systems : Chinese, Japanese and Korean styles of business*, Routledge, New York.
Child, J. (1984), *Organizations : A Guide to Problems and Practice*, Harper & Row, Londra.
Collins, J. (1990), „A market performance comparison of US firms active in domestic, developed and developing countries", *Journal of International Business Studies*, 2, pp. 271-287.
Dacin, M.H., Hitt, M.A., şi Levitas, E. (1997), „Selecting partners for successful internaţional business alliances : Examination of US and Korean Firms", *Journal of World Business*, 32 (1), pp. 3-15.
Davis, S. (1984), *Managing corporate culture*, Ballinger, Cambridge.
Dudley, J.W., şi Martens, H. (1993), *1993 and Beyond*, Kogan Page, Londra.
Galbraith, J. (1973), *Designing complex organization*, Addison-Wesley, Reading.
Geringer, M.J., şi Hebert, L. (1991), „Measuring performance of international joint ventures", *Journal of International Business Studies*, 22 (2), pp. 249-264.
Glick, W., Miller, C., şi Huber, G. (1993), *Organizational change and redesign : Ideas and insights for improving performance*, Oxford University Press, New York.
Gomez-Mejia, L., şi Palich, L. (1997), „Cultural diversity and the performance of multinational firms", *Journal of International Business Studies*, 28 (2), pp. 309-335.
Govindarajan, V., şi Gupta, A. (2001), „Cultivating a global mindset", *Academy of Management Executive*, 16 (1), pp. 116-126.
Grundy, T. (1998), „How are corporate strategy and human resources strategy linked ?", *Journal of General Management*, 23 (3), pp. 49-72.
Gupta, A., şi Westney, E. (2003), *Smart globalization : Designing strategies, creating global networks*, Jossey-Bass, San Francisco.
Hannan, M., şi Freeman, J. (1984), „Structural inertia and organizational change", *American Sociological Review*, 49 (2), pp. 149-164.
Harrison, M.I., şi Shirom, A. (1999), *Organizational diagnosis and assessment : Bridging theory and practice*, Sage, Londra.
Hechanova, R., Beer, T.A., şi Christiansen, N.D. (2003), „Antecedents and consquences of employees adjustment to overseas assignment : A meta-analytic review", *Applied Psychology : An International Review*, 52, pp. 213-236.
Hitt, M., Hoskisson, R., şi Kim, H. (1997), „International diversification : Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms", *Academy of Management Journal*, 40 (4), pp. 767-798.

Hofstede, G. (1984), *Culture's consequences : International differences in work-related values*, Sage, Londra.

Hofstede, G. (2001), *Culture's consequences : Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Huy, N.Q. (2002), „Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change : The Contribution of Middle Managers", *Administrative Science Quarterly*, 47 (1).

Ivancevich, J.M. (1987), „Selection of American managers for overseas assignments", *Personnel Journal*, pp. 189-193.

Ivancevich, J.M., Schweiger, D.M., şi Power, F.R. (1987), „Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions", *Human Resource Planning*.

Jemison, D.B., şi Sitkin, S.B. (1986), „Corporate acquisitions : A process perspective", *Academy of Management Review*, 11, 1, pp. 145-163.

Johanson, J., şi Vahlne. J. (1977), „The internationalization process of the firm : A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, 8 (1), pp. 23-32.

Katz, D., şi Kahn, R. (1978), *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York.

Kim, W., Hwang, P., şi Burgers, W. (1993), „Multinationals' diversification and the risk-return trade-off", *Strategic Management Journal*, 14 (4), pp. 275-286.

Kogut, B. (2003), „Designing global strategies : Comparative and competitive value--added chains", în A. Gupta şi D. Westney, *Smart globalization : Designing strategies, creating global networks*, Jossey-Bass, San Francisco.

Lawrence, P., şi Lorsch, J. (1967), „Differentiation and integration in complex organization", *Administrative Science Quarterly*, 12 (1), pp. 1-47.

Leskell, L. (1981), *Headquarter-subsidiary relationship in multinational corporations*, Stockholm School of Economics, Stockholm.

Maanen, J. Van, şi Laurent, A. (1993), „The flow of culture : Some notes on globalization and the multinational corporation", în S. Ghoshal, şi D. Westney (eds), *Organization theory and the multinational corporation*, St. Martin's Press, New York.

Macharzina, K, Oesterke, M, şi Brodel, D. (2001), „Learning in Multinationals", în A. Antal, M. Dierkes, J. Child I. şi Nonaka (eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge*, Oxford University Press, Oxford.

Marks, M.L., şi Mirvis, P.H. (1992), „Rebuilding after the merger : Dealing with survivor sickness", *Organizational Dynamics*, 21, 2, pp. 18-35.

Marks, M.L., şi Mirvis, P.H. (2001), „Making mergers and acquisitions work : Strategic and psychological preparation", *Academy of Management Executive*, 15, 2, pp. 80-92.

Marschan, R. (1996), *New structural forms and inter-unit communication in multinationals*, Helsinki School of Economics, Helsinki.

McKelvey, B., şi Aldrich, H. (1983), „Populations, natural selection, and applied organizational science", *Administrative Science Quarterly*, 28 (1), pp. 101-128.

McKiernan, P. (1992), *Strategies of growth : Maturity, recovery and internationalization*, Routledge, Londra.

Melin, L. (1992), „Internationalization as a strategy process", *Strategic Management Journal*, 13 (8), pp. 99-118.

Meyer, J., şi Rowan, B. (1977), „Institutionalized organizations : Formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, 83 (2), pp. 340-363.

Michel, A., şi Shaked, I. (1986), „Domestic corporations : Financial performance and characteristics", *Journal of International Business Studies*, 18.

Mintzberg, H. (1983), *The nature of managerial work*, Harper & Row, New York.

Muijen, J.J. van (1998), „Organizational culture", în P.J.D. Drenth, H. Thierry și C.J. Wolff (eds), *Handbook of work and organizational psychology*, Psychology Press, Brighton.

Oudenhoven, J.P. van, și de Boer, T. (1995), „Complementarity and similarity of partners in international mergers", *Basic and Applied Social Psychology*, 17 (3), pp. 343-356.

Pitariu, H.D., și Budean, A.D. (2007), *Cultura organizațională. Modele și metode de intervenție*, ASCR, Cluj-Napoca.

Ruigrock, W., și Wagner, H. (2003), „Internationalization and performance : An organizational learning perspective", *Management International Review*, 43 (1), pp. 63-83.

Schein, E. (1985), *Organizational culture and leadership : A dynamic view*, Jossey-Bass, San Francisco.

Schwartz, H., și Davis, S. (1981), „Matching corporate culture and business strategy", *Organizational Dynamics*, 10 (4), pp. 30-47.

Scott, W. (1992), *Organizations : Rational, natural, and open systems*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Shaffer, M.A., Harrison, D.A., și Gilley, K.M. (1999), „Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process", *Journal of International Business Studies*, 30, pp. 557-582.

Siddharthan, N., și Lall, S. (1982), „Recent growth of the largest US multinationals", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 44.

Takeuchi, R., Seokhwa, Y., și Russell, J.E.A. (2002), „Antecedents and consequences of the perceived adjustment of Japanese expatriates in the USA", *International Journal of Human Resources Management*, 13, pp. 1224-1244.

Thomas, D.C. (2002), *Essentials of International Management : A Cross-Cultural Perspective*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Weber, Y. (2000), „Measuring Cultural Fit in Mergers and Aquisition", în N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom și M.F. Peterson (eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Yip, G. (2003), „Global strategy… in a world of nations ?", în A. Gupta și D. Westney, *Smart globalization : Designing strategies, creating global networks*, Jossey-Bass, San Francisco.

Justiţia organizaţională

Mielu Zlate, Răzvan G. Zaharia

1. Scurtă introducere

În ultima vreme în lucrările de psihologie organizaţional-managerială problematica justiţiei (dreptăţii) organizaţionale a început să-şi facă simţită prezenţa din ce în ce mai mult. De exemplu, Muchinsky (2000) o tratează în contextul comportamentelor şi atitudinilor organizaţionale ; McShane şi Von Glinow (2000) o includ în ceea ce ei numesc *etica inechităţii*, potrivit căreia inechitatea este acceptabilă dacă fiecare individ are acces la cele mai favorizante situaţii în societate şi dacă inechităţile au ca scop ultim binele societăţii ; Jex (2002) se referă la justiţia organizaţională în contextul comportamentului productiv – mai exact, al comportamentului civic ; Kinicki şi Kreitner (2003) o implică în problematica motivaţiei. Este firesc să fie aşa din cel puţin două motive.

În primul rând, datorită faptului că orice formă de organizare socială şi mai ales de schimb social se confruntă cu probleme legate de distribuţia resurselor/retribuţiilor/recompenselor. Cum principiile care stau la baza acestei distribuţii – şi anume *principiul echităţii* (potrivit căruia cei mai calificaţi, cei mai productivi primesc mai mult), *principiul egalităţii* (după care toată lumea primeşte la fel) şi *principiul nevoilor* (conform căruia cei cu mai multe nevoi/trebuinţe primesc mai mult) – dispun de valenţe atât pozitive, cât şi negative, este însă greu să se opteze pentru unul sau altul dintre ele. În plan acţional, adesea balanţa se înclină în favoarea unuia dintre ele. De pildă, cele mai multe cercetări (Deutsch, 1985 ; Kabanoff, 1991 ; James, 1993) arată că oamenii manifestă reacţii favorabile faţă de distribuţia realizată pe bază de echitate, deci în funcţie de merit, comparativ cu celelalte două tipuri, care sunt mai puţin agreate. Pendularea între cele trei categorii de principii ale distribuţiei normelor creează mari dificultăţi organizaţiilor deoarece, în momentul în care ele optează pentru un principiu, implicit generează reacţii pro sau contra acestuia şi nostalgii după beneficiile celorlalte.

În al doilea rând, problematica justiţiei organizaţionale a început să fie abordată de lucrările de psihologie organizaţional-managerială datorită, probabil, creşterii numărului şi a frecvenţei nedreptăţilor ce au loc în mediile organizaţionale, dovada cea mai concludentă constituind-o conflictele de toate genurile ce apar în mediile şi contextele organizaţionale.

Un fapt este însă cert, şi anume că, indiferent de cauzele care stau la baza extinderii problematicii justiţiei organizaţionale în literatura de specialitate, abordarea şi analiza ei aprofundată au devenit necesităţi stringente. Mărturie stau nenumăratele lucrări şi articole care tratează acest subiect. Semnalăm, cu titlu de exemplu, culegerea de studii apărută sub coordonarea lui Cropanzano (1993), studiile lui Cropanzano şi Greenberg (1997), Greenberg şi Lind (2000), Gilliland şi Chan (2001) etc. Mai mult, au apărut lucrări dedicate în întregime tematicii justiţiei/dreptăţii în context organizaţional (vezi Greenberg, 1996 ; Beugré, 1998 ; Folger şi Cropanzano, 1998 etc.), care, prin poziţionarea la un nivel metaanalitic, încearcă o sistematizare a constructelor teoretice şi a elementelor cu aplicabilitate practică din cercetările anterioare.

Dintre lucrările de limbă franceză mai cunoscute sunt cele semnate de Kellerhals, Modak şi Perrenoud (1997), precum şi Steiner (1999). Pe bună dreptate, unii autori îşi exprimă convingerea că „studiile demonstrează că justiţia organizaţională este un concept central în psihologia muncii şi organizaţională" (Gilliland şi Chan, 2001, p. 144).

2. Originea și evoluția conceptului de *justiție organizațională*

Este de remarcat faptul că „mult înainte ca sintagma *justiţie organizaţională* să fie creată, cercetătorii investigau justeţea rezultatelor deciziilor sub masca teoriei echităţii" (Gilliland şi Chan, 2001, p. 145). Astfel, în anii '50-'60 a început să fie abordată problematica justiţiei în organizaţii, studiile lui Homans (1958, 1961) şi, mai ales, cele ale lui Adams (1963, 1965) fiind primele teoretizări ale realităţii psihosociale desemnate de noţiunea de *justiţie organizaţională*. Însă, conform afirmaţiilor mai multor autori, ea a fost introdusă în circuitul ştiinţific abia în anul 1987 de către Greenberg (vezi Beugré, 1998 ; Greenberg şi Lind, 2000).

Conform celor mai multe păreri exprimate în literatura de specialitate, teoria echităţii, a cărei paternitate îi este atribuită lui Adams, reprezintă punctul de pornire al abordărilor ulterioare ale justiţiei organizaţionale. Mergând însă pe filiera studiului justiţiei sociale („sora" celei organizaţionale, cu un nivel mai mare de generalitate), descoperim autori ce susţin ideea potrivit căreia Samuel A. Stouffer şi colaboratorii săi (1949) au pus prima cărămidă a edificiului teoretic al justiţiei sociale prin lansarea conceptului de *privaţiune relativă* (*relative deprivation*). Dacă pornim de la premisa că justiţia organizaţională este o specie a justiţiei sociale, atunci putem trage concluzia că demersul teoretico-aplicativ al lui Stouffer şi al colaboratorilor săi este un punct de pornire şi pentru studiul justiţiei organizaţionale. Dar care este relaţia dintre privaţiunea relativă şi justiţia organizaţională ? Stouffer şi colaboratorii săi (1949) au constatat un grad mai

ridicat de satisfacţie al militarilor de culoare din bazele militare americane din sud faţă de cel al militarilor de culoare aflaţi în bazele militare din nord, în ciuda condiţiilor socioeconomice obiective – mai bune în nord. Luând în calcul comparaţiile pe care membrii forţelor armate le făceau cu omologii lor civili, autorii citaţi au descoperit sursa diferenţelor dintre cele două categorii de militari. Aceasta era reprezentată de faptul că soldaţii de culoare din sud se considerau mai privilegiaţi faţă de omologii lor civili, în timp ce militarii de culoare din nord se simţeau mai puţin privilegiaţi comparativ cu omologii lor civili. Astfel, teoria privaţiunii relative ţine seama de relaţia dintre ceea ce cred oamenii că merită şi ceea ce obţin în mod obiectiv, în contextul comparării sociale cu un alter semnificativ, fapt care o apropie de teoria echităţii formulată de Adams. Tyler, Boeckmann, Smith şi Huo (1997) consideră că, prin orientarea atenţiei către aspectele de merit şi de corectitudine, teoria privaţiunii relative este, de fapt, o teorie a justiţiei sociale.

3. Precizări terminologice

Este ştiut faptul că în literatura de specialitate americană a fost abordată pentru prima dată problematica realităţii desemnate de noţiunile de *organizational justice*, *organizational fairness* sau, pur şi simplu, *justice* ori *fairness*, ultimele două fiind utilizate în cazurile în care discuţia este deja centrată pe aspecte ale mediului organizaţional. Acesta este, de altfel, mediul în care noţiunea respectivă a fost cel mai mult vehiculată, ea nefiind introdusă până în prezent în literatura de specialitate românească. În condiţiile date, există două opţiuni : fie preluarea şi utilizarea ca atare a termenilor de origine engleză, fie traducerea lor în limba română. Deoarece româna conţine un corelat lingvistic al termenilor din limba engleză, care sunt sinonimi, am optat pentru a doua variantă, traducându-i prin *justiţie/dreptate organizaţională*. În cazul în care se doreşte o nuanţare, în funcţie de context, pentru a evidenţia mai bine o anumită caracteristică a unei situaţii, pot fi utilizaţi ca termeni echivalenţi *justeţe/corectitudine/cinste/onestitate în organizaţii*. Un demers asemănător celui de mai sus au întreprins şi Chelcea, Lucian şi Ciupercă (2001) în cazul *justiţiei sociale* (traducere a sintagmei *social justice*). Cei trei autori au studiat „justiţia socială în perioada de tranziţie în România" – prima incursiune în acest domeniu, înregistrată sub „eticheta" de justiţie socială, în literatura psihosociologică din ţara noastră.

Am folosit până acum două sintagme : *justiţie organizaţională* şi *justiţie socială*. Conştientizăm, de aceea, necesitatea operării unei delimitări între cele două concepte. În secţiunea anterioară am arătat că studiile dedicate celor două fenomene au origine comună – teoria privaţiunii relative a lui Stouffer, practic mediul în care el şi-a realizat cercetarea fiind unul organizaţional, şi încă unul foarte procedural şi riguros : armata americană. O scurtă analiză comparativă a

celor două fenomene ne-ar putea releva o serie de aspecte importante care să conducă la posibilitatea delimitării conceptuale propuse. Pe această cale, constatăm că ele comportă mai multe aspecte comune şi cel puţin unul care le diferenţiază. Acest din urmă aspect se referă la nivelul de generalitate, sfera celui de-al doilea concept fiind mai cuprinzătoare decât a primului. Astfel, justiţia organizaţională apare ca specie a celei sociale, o particularizare a ei în mediul organizaţional. Revenind la cealaltă categorie de aspecte, după părerea noastră două sunt mai importante, acordând o notă comună justiţiei organizaţionale şi celei sociale : unul din ele este reprezentat de *conţinuturile* celor două fenomene, iar celălalt de *natura* lor. În ceea ce priveşte conţinuturile, lucrurile sunt destul de simple, acestea referindu-se în ambele cazuri la justeţea/corectitudinea modului de desfăşurare a anumitor activităţi şi a felului în care sunt distribuite produsele lor. Situaţia devine mai complexă atunci când luăm în considerare natura justiţiei sociale şi organizaţionale. Dintr-o anumită perspectivă, se poate aprecia că aceasta este una duală : obiectivă şi subiectivă. Latura obiectivă este relativ greu de surprins – pentru aceasta, ar trebui să vorbim despre justiţie/dreptate în sine. De aceea, ne îndreptăm atenţia către latura subiectivă, ce rezidă în percepţia socială a justiţiei, fenomenul căpătând astfel o natură psihosocială (perceptuală).

Prin aducerea în discuţie a dublei naturi a justiţiei organizaţionale, propunem şi o altă distincţie care în literatura de specialitate este realizată mai mult la nivel implicit decât explicit. Mai toţi autorii utilizează sintagma *justiţie organizaţională* pentru a denumi constructul psihosocial reprezentat practic de *percepţia justiţiei organizaţionale*, expresie mai rar întâlnită, ca şi *justiţie organizaţională percepută*. Astfel, realitatea justiţiei organizaţionale este studiată prin intermediul laturii ei mai „vizibile", de natură perceptivă. În aceste condiţii, ne alăturăm majorităţii autorilor, utilizând în prezentul studiu conceptul de *justiţie organizaţională* cu înţelesul atribuit anterior.

4. Definirea justiției organizaționale

De regulă, autorii interesaţi de justiţia organizaţională o definesc prin formele sale, acordându-le un spaţiu mai mare decât cel destinat formulării definiţiei propriu-zise a fenomenului. Chiar şi în aceste condiţii, pot fi observate o serie de note definitorii ale justiţiei organizaţionale. O primă caracteristică reiese din precizările terminologice pe care tocmai le-am făcut : justiţia organizaţională este un *fenomen psihosocial* – mai precis, un fenomen de *percepţie socială*. Din această perspectivă, ea nu este un fapt obiectiv, ci o judecată subiectivă cu privire la alte fapte, aspect sesizat şi de Bazerman (*apud* Beugré, 1998, p. xiv).

Greenberg şi Lind (2000, p. 73) afirmă că „sintagma *justiţie organizaţională* (...) se referă la percepţia oamenilor asupra dreptăţii în organizaţii". Din această

scurtă definiţie, salvată de o potenţială acuză de tautologie tocmai de precizarea făcută anterior, putem extrage două alte caracteristici ale justiţiei organizaţionale. Prima îi vizează pe subiecţii percepţiei – *angajaţii organizaţiei* –, în timp ce a doua are în vedere specificul obiectului/conţinutului percepţiei sociale : *justiţia în organizaţii*. Obiectul/Conţinutul în sine al percepţiei cuprinde : 1) *modul în care se desfăşoară activitatea organizaţională, în general, din perspectiva efectelor sale asupra angajaţilor, şi felul cum sunt stabilite rezultatele obţinute de angajaţi ca urmare a implicării în activitatea organizaţională, în special* ; 2) *rezultatele concrete obţinute de angajaţi din relaţia cu organizaţia*. Includem şi aceste două elemente de conţinut ale justiţiei organizaţionale în categoria aspectelor ei definitorii. Combinându-le cu cea anterioară, putem afirma că justiţia organizaţională este o judecată subiectivă a angajaţilor cu privire la cele două elemente de conţinut precizate mai sus – mai exact, cu privire la corectitudinea/justeţea lor. Nuanţându-se şi mai mult conţinutul justiţiei organizaţionale, s-a ajuns în timp la evidenţierea mai multor forme ale acesteia : distributivă, procedurală, interacţională, interpersonală, informaţională (vezi Greenberg şi Lind, 2000 ; Colquitt *et al.*, 2001 ; Rego *et al.*, 2002, etc.), pe care le vom aborda în una dintre secţiunile ce urmează.

La toate caracteristicile de mai sus considerăm că se mai adaugă una, la fel de importantă. De altfel, dacă ar fi să realizăm o ordonare cronologică a notelor definitorii ale justiţiei organizaţionale în funcţie de momentele când au fost evidenţiate în literatura de specialitate, poate cea pe care o supunem atenţiei cititorului acum ar ocupa primul loc. Este vorba despre *valenţa/funcţia motivaţională* a justiţiei organizaţionale – caracteristică desprinsă din teoria echităţii, care, după cum se ştie, este o teorie motivaţională de proces.

Suntem convinşi că la notele definitorii identificate mai sus s-ar putea adăuga şi altele, luând în considerare un număr mai mare de criterii menite să faciliteze o analiză mai aprofundată. De aceea, lăsăm deschisă lista criteriilor cu ajutorul cărora au fost selectate caracteristicile justiţiei organizaţionale şi, implicit, lista notelor definitorii (vezi tabelul 1). Deşi poate părea greoaie, încercăm să integrăm notele definitorii din tabelul 1 într-o definiţie comprehensivă, care să le confere un caracter coerent : *justiţia organizaţională este un fenomen cu valenţă motivaţională ce înglobează percepţia socială a angajaţilor asupra corectitudinii modului în care se desfăşoară activitatea organizaţională (din perspectiva efectelor ei asupra angajaţilor) şi percepţia corectitudinii felului cum sunt stabilite rezultatele obţinute de ei ca urmare a implicării în activitatea organizaţională, la care se adaugă percepţia justeţii rezultatelor concrete obţinute de angajaţi din relaţia cu organizaţia*.

Tabelul 1. *Notele definitorii ale fenomenului justiţiei organizaţionale şi criteriile care au stat la baza identificării lor*

Criterii de stabilire a notelor definitorii	Note definitorii ale justiţiei organizaţionale
Natura fenomenului de justiţie organizaţională	Este un *fenomen* (psihosocial) *de percepţie socială*
Subiecţii percepţiei	Subiecţii „percepători" sunt *angajaţii organizaţiei şi/sau potenţialii angajaţi care intră în contact cu organizaţia*
Obiectul/Conţinutul percepţiei	Se referă la : – *modul în care se desfăşoară activitatea organizaţională, în general, din perspectiva efectelor sale asupra angajaţilor, şi felul cum sunt stabilite rezultatele obţinute de angajaţi ca urmare a implicării în activitatea organizaţională, în special* – *rezultatele concrete obţinute de angajaţi din relaţia cu organizaţia*
Specificul obiectului/conţinutului percepţiei	Este o judecată a angajaţilor cu privire la *corectitudinea organizaţiei în relaţia cu angajaţii* (legat de cele două elemente de conţinut ale obiectului percepţiei)
Funcţia justiţiei organizaţionale	Are *valenţă/funcţie motivaţională*

5. Modele teoretice cu privire la justiţia organizaţională

În volumul 2 al lucrării *Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology*, în capitolul dedicat justiţiei organizaţionale, într-o secţiune sugestiv intitulată „Dezvoltarea teoriilor justiţiei organizaţionale", Gilliland şi Chan remarcau faptul că „nu există o teorie a justiţiei organizaţionale. Mai degrabă, există o colecţie de constructe despre care se vorbeşte sub titlul de justiţie organizaţională. Există, de asemenea, un număr de teorii care încearcă să lege şi să pună în relaţie aceste constructe" (2001, p. 144). Aceiaşi autori arată că, „spre deosebire de multe alte zone ale psihologiei organizaţionale, cercetătorii justiţiei organizaţionale s-au centrat în primul rând pe constructe, şi nu pe teorii", fapt ce a avut repercusiuni în plan teoretico-metodologic (Gilliland şi Chan, 2001). În acest context, pentru înţelegerea modului în care au evoluat teoriile, ei propun un demers jalonat tocmai de constructele justiţiei organizaţionale.

Considerăm totuşi că un cadru mai potrivit pentru ordonarea teoriilor justiţiei organizaţionale ar fi cel oferit de Jerald Greenberg (1987), care a realizat prima „clasificare a teoriilor justiţiei organizaţionale" în articolul cu acelaşi titlu. Clasificarea sa a rezultat în urma combinării a două dimensiuni : *reactiv-proactivă* şi *proces-conţinut*. Dat fiind faptul că informaţiile despre constructele

justiţiei organizaţionale provin în majoritate din teorii, pentru a nu „dubla" informaţiile transmise, aspectele teoretice relevante cu privire la constructe se vor regăsi doar în secţiunea destinată acestora, fără a mai fi reluate în prezenta secţiune.

Într-o primă fază, *dimensiunea reactiv-proactivă* a fost utilizată de Greenberg (1982) drept criteriu de organizare a literaturii despre teoria echităţii, fiind preluată de la Van Avermaet, McClintock şi Moskovitz (1978). Conform spuselor sale, teoriile *reacţionale* ale justiţiei sunt centrate pe încercările oamenilor de a scăpa de/ a evita situaţiile percepute ca injuste, ele studiind practic reacţiile oamenilor la nedreptate. În contrast cu acestea, teoriile *proacţionale* vizează comportamentele de promovare a justiţiei, de creare a situaţiilor juste (Greenberg, 1987).

Dimensiunea proces-conţinut i-a fost inspirată autorului american de două cercetări, diferite din punctul de vedere al obiectului de studiu, dar asemănătoare din perspectiva obiectivului urmărit şi a principiului după care s-au desfăşurat. Primul studiu a fost efectuat de Walker, Lind şi Thibaut (1979) pentru a surprinde diferenţierea dintre modul în care se ajunge la anumite verdicte în justiţie, pe de o parte, şi verdictele în sine, pe de altă parte. În al doilea, Mahoney (1983) a urmărit distincţia dintre procesele prin care sunt stabilite salariile şi rezultatele acestor procese (*apud* Greenberg, 1987). După cum se poate constata din cele două cercetări şi după cum precizează chiar Greenberg, *abordarea procesuală* a justiţiei organizaţionale este orientată către modul în care sunt luate şi implementate deciziile organizaţionale, către justeţea procedurilor ce conduc la obţinerea anumitor rezultate (pozitive sau negative) de către angajaţi. Spre deosebire de teoriile procesuale, cele *de conţinut* se referă la justeţea rezultatelor obţinute de diferite unităţi organizaţionale – indivizi sau grupuri (vezi Greenberg, 1987).

Prin combinarea celor două dimensiuni, independente una faţă de cealaltă, conform asumpţiei autorului, rezultă patru clase distincte în care pot fi grupate conceptualizările despre justiţia organizaţională. În demersul său, Greenberg (1987) a inclus în cele patru clase teoriile care la acea vreme erau bine stabilite şi utilizate ca suport pentru studiul justiţiei organizaţionale. Mai precis, fiecare clasă conţine câte o teorie reprezentativă, cu valoare de *prototip* pentru clasa respectivă. În urma analizei literaturii de specialitate, am hotărât să preluăm criteriile şi structura de clasificare ale modelului conceput de Greenberg, adăugând la teoriile prototipice specificate de el şi celelalte teorii mai importante apărute şi/sau dezvoltate ulterior. Înainte de a trece la prezentarea fiecărei teorii în parte, prezentăm în tabelul 2 gruparea teoriilor justiţiei organizaţionale în cele patru clase, cu menţiunea că teoriile înscrise cu litere cursive sunt cele incluse iniţial de Greenberg ca teorii reprezentative.

Tabelul 2. *Clasificarea teoriilor justiției organizaționale conform modelului lui Greenberg (1987)*

Dimensiuni		Dimensiunea conținut-proces	
		Conținut	**Proces**
Dimensiunea reactiv-proactivă	Reactivă	Reactivă – conținut *Teoria echității* (Adams, 1963, 1965; Walster *et al.*, 1973) Teoria justiției distributive (Homans, 1961) Teoria privațiunii relative (Stouffer *et al.*, 1949; Crosby, 1976)	Reactivă – proces *Teoria justiției procedurale* (modelul interesului personal) (Thibaut și Walker, 1975) Modelul valorilor grupului (Lind și Tyler, 1988)* Teoria euristicii justiției (Lind, Kulic, Ambrose și Vera Park, 1993)*
	Proactivă	Proactivă – conținut *Modelul judecării dreptății (justice judgment model* – Leventhal, 1976, 1980) Modelul motivului just (*justice motive theory* – Lerner, 1977; Lerner și Whitehead, 1980)	Proactivă – proces *Teoria preferinței alocării* (Leventhal, Kazura și Fry, 1980)

* Modelele teoretice au apărut ulterior clasificării lui Greenberg (1987), dar corespund claselor în care le-am integrat.

5.1. Teoriile reacționale de conținut

Această clasă de teorii rezultă prin combinarea polilor celor două dimensiuni care îi dau practic numele, preluând, evident, caracteristicile acestor elemente, descrise mai sus. Teoriile reacționale de conținut sunt cele mai cunoscute conceptualizări ale justiției organizaționale, printre ele numărându-se, după cum reiese și din tabelul 2 : *teoria justiției distributive* a lui Homans (1961) ; *teoria echității*, cu cele două variante ale sale (Adams, 1963, 1965 ; Walster *et al.*, 1973) ; *teoria privațiunii relative*, ale cărei baze le-a pus Stouffer și colaboratorii săi (1949) și care a fost ulterior reluată de Crosby (1976). Deși teoriile enumerate comportă anumite diferențe în ceea ce privește modul în care au fost formulate, mesajul transmis este foarte apropiat. Conform lor, în situațiile în care se confruntă cu inechitatea, oamenii trăiesc anumite emoții negative ce îi determină să acționeze pentru echilibrarea situației. Astfel, teoriile reactive de conținut încearcă să explice modul cum *reacționează* oamenii când consideră că *rezultatele obținute* de ei din interacțiunea cu organizația sunt incorecte.

Teoriile reacționale de conținut au suportat influența bine cunoscutelor teorii elaborate de Festinger și, respectiv, de Heider, regăsită în concepția potrivit căreia este necesar să existe un echilibru între contribuția individului la atingerea

obiectivelor organizaţionale şi ceea ce obţine el. Tocmai pe acest echilibru se bazează teoria echităţii a lui J. Stacey Adams, principala teorie a justiţiei organizaţionale din clasa din care face parte, motiv pentru care ne vom îndrepta atenţia asupra ei în continuare.

Teoria echităţii a fost formulată practic ca o teorie a inechităţii, dacă ar fi să ne luăm după titlurile celor două lucrări ale lui Adams care poartă în ele germenii teoriilor viitoare despre justiţia organizaţională. În prima dintre ele, *Toward an Understanding of Inequity*, autorul precizează explicit că scopul articolului său „este de a prezenta o teorie a inechităţii, care să conducă la înţelegerea fenomenului şi, sperăm, şi la controlarea sa" (Adams, 1963, p. 422). Şi capitolul scris în 1965 poartă un titlul la fel de sugestiv, care sprijină afirmaţia noastră anterioară. Acesta pare că mai restrânge într-o anumită măsură sfera obiectului de studiu, precizând că este vorba despre „inechitatea în schimbul social" (Adams, 1965, p. 267).

Lăsând la o parte aceste aspecte care ţin de formă, constatăm că există mai multe elemente pe care Adams le-a luat în considerare în formularea teoriei sale şi a căror combinare îi dă consistenţă. Pot fi identificate cel puţin patru asemenea elemente, în funcţie de două criterii. Unul ar putea fi denumit criteriul *input/output*, cele două elemente corespunzătoare lui fiind : 1) *inputurile*, care se referă la contribuţia individului la atingerea obiectivelor organizaţionale (cunoştinte, abilităţi, angajament, efort, loialitate, flexibilitate etc.) ; 2) *outputurile* – rezultatele obţinute de individ ca urmare a participării sale la activitatea organizaţională.

Aici s-ar cuveni să facem un comentariu cu privire la modul în care sunt interpretate outputurile în literatura de specialitate. Majoritatea autorilor consideră că rezultatele sau, după cum afirmă Organ şi Bateman (1986, p. 125), „seturile de rezultate" obţinute de angajat din relaţia cu organizaţia cuprind recompense de natură materială şi financiară (salarii, bonusuri, comisioane, bonuri de masă, maşină şi/sau telefon de serviciu etc.), precum şi beneficii „intangibile", de natură profesională şi psihosocială (recunoaştere, reputaţie, statut, stagii de pregătire, dezvoltare, promovare etc.). Este adevărat că, atunci când vorbim despre rezultatele obţinute de un angajat din relaţia cu organizaţia, suntem tentaţi să privim doar „consecinţele dezirabile ale muncii" (Organ şi Bateman, 1986), dar suntem de părere că în studiul justiţiei organizaţionale ar trebui să ţinem seama şi de „recompensele negative", de sancţiuni. Spre exemplu, un angajat poate considera o sancţiune, fie ea de natură financiară (de exemplu, diminuarea salariului cu un anumit procent pentru o perioadă de timp), fie de altă natură (mustrare verbală sau scrisă), la fel de nedreaptă ca şi o subretribuire sau o nerecunoaştere a meritelor.

Al doilea criteriu este cel al *comparării sociale*, elementele corespunzătoare acestuia fiind : angajatul (subiectul comparării) şi un *alter* semnificativ concret (obiectul comparării).

Combinarea celor patru elemente-pilon ale teoriei lui Adams (sine/alter, inputuri/outputuri) conduce la un mecanism în care individul compară raportul dintre rezultatele şi inputurile proprii cu raportul dintre rezultatele şi inputurile celuilalt semnificativ (vezi Adams, 1965). În cazul în care individul percepe cele două raporturi ca fiind egale, avem de-a face cu o situaţie echitabilă (vezi figura 1).

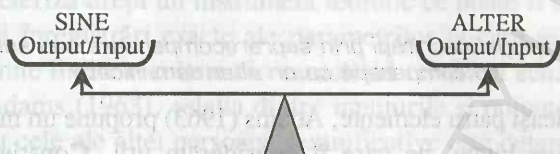


Figura 1. *Raporturile egale dintre outputurile şi inputurile individului şi ale celuilalt semnificativ*

Conform lui Adams (1965), inechitatea apare ori de câte ori individul percepe cele două raporturi ca fiind inegale. Adams (1965) operează aici o distincţie importantă între starea de inechitate resimţită ca urmare a subrecompensării sau a suprasancţionării şi cea pricinuită de suprarecompensare ori subsancţionare. Autorul citat consideră că, în ambele cazuri, individul va cunoaşte o serie de stări, urmând calea:

Percepţie/Cogniţie → Trăire afectivă → Comportament

Aceste trei trepte nu sunt altceva decât elementele componente ale unei atitudini.

Conform schemei de mai sus, Adams asociază primei situaţii de inechitate percepută (vezi figura 2) „furia" ca trăire negativă în plan afectiv, cu un anumit potenţial de transpunere în plan comportamental.

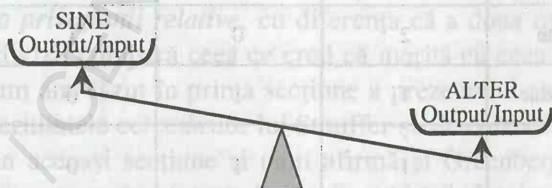


Figura 2. *Percepţia inechităţii prin subrecompensare sau suprasancţionare în comparaţie cu un alter semnificativ*

În al doilea caz, percepţiei inechităţii prin suprarecompensare ori subsancţionare (vezi figura 3) i se asociază sentimentul de „vină", trăire afectivă negativă însoţită şi ea de un potenţial de transpunere în plan comportamental.

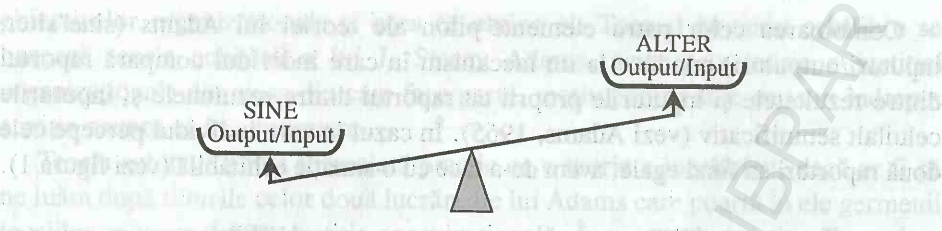


Figura 3. *Percepția inechității prin suprarecompensare sau subsancționare în comparație cu un alter semnificativ*

Utilizând aceleaşi patru elemente, Adams (1963) propune un model de „calcul" al gradului de inechitate, pe care îl considerăm util. Conştient de faptul că inputurile şi outputurile (rezultatele) pot fi măsurate pe scale continue, fapt ce ar permite o cuantificare mai exactă, din motive de simplitate a modelului, el le dihotomizează în „înalte" şi „scăzute" (capetele continuumului la care ne referearn anterior). Modelul îşi găseşte expresia într-un tabel cu două intrări – sine şi alter –, în fiecare dintre ele regăsindu-se cele patru modalităţi de combinare a gradelor prezenţei inputurilor şi outputurilor. În această variantă simplificată de calcul al inechităţii există trei trepte de intensitate. Prima treaptă, căreia îi este atribuită valoarea 0, reprezintă de fapt echitatea, în timp ce treptele notate cu 1 şi, respectiv, 2 sunt grade de inechitate (vezi tabelul 3).

Tabelul 3. *Gradul de inechitate al unei persoane ca rezultat al diferenței dintre inputurile și outputurile sale și cele ale celuilalt*

		Alter (inputuri/outputuri)			
		Scăzute/Înalte	Înalte/Scăzute	Scăzute/Scăzute	Înalte/Înalte
Sine (inputuri /outputuri)	Scăzute/Înalte	0	2	1	1
	Înalte/Scăzute	2	0	1	1
	Scăzute/Scăzute	1	1	0	0
	Înalte/Înalte	1	1	0	0

Până acum am văzut care este mecanismul formării percepţiei echităţii/ inechităţii, şi ce efecte are în plan afectiv. La fel de important, dacă nu chiar mai important, este însă modul în care oamenii implicaţi în activitatea organizaţională acţionează pentru a depăşi situaţiile de inechitate şi a restabili echitatea. „Persoanele care trăiesc sentimente de inechitate se vor elibera de ele utilizând o serie de instrumente fie de ordin cognitiv, fie comportamental, adică fie modificându-şi percepţia socială, fie acţiunea în situaţie." (Zlate, 1981, p. 307) Astfel, în plan cognitiv individul îşi poate modifica percepţia asupra cantităţii

şi/sau calităţii inputurilor şi rezultatelor, în timp ce în plan comportamental poate interveni prin : modificarea inputurilor şi/sau a rezultatelor ; alegerea altei persoane ca sistem de referinţă pentru comparare sau interacţiunea cu *persoana sistem de referinţă* (celălalt semnificativ) ; părăsirea locului de muncă etc.

Judecând după modul în care am prezentat teoria echităţii până la acest punct, am putea-o caracteriza drept un instrument teoretic ce poate fi utilizat ca bază a unor măsurări şi înregistrări exacte ale parametrilor la care se referă. Însă ea cunoaşte şi anumite limite rezultate din caracterul relativ al echităţii. După cum constata chiar Adams (1963), relaţia dintre inputurile şi outputurile individului în comparaţie cu cele ale altei persoane semnificative este determinată istoric şi cultural. Mai mult, fiind rezultatul unui proces de comparare, mai suportă şi influenţa altui factor de relativitate – „criteriul de raportare" (Zlate, 1981, p. 307), fapt ce l-a determinat pe Claude Levy-Leboyer să o caracterizeze drept „relativă şi personală", „fluctuantă şi fragilă" (1974, pp. 124, 128). Privite însă prin prisma faptului că „legile psihologiei sunt *legi probabiliste*" care, „acţionând *concomitent*, *întretăindu-se* unele cu altele, (...) îşi *relativizează efectele* sau şi le *restructurează total* (Zlate, 2000, pp. 165, 167), limitele teoriei echităţii sunt oarecum „normale".

Încercând să depăşească anumite aspecte problematice semnalate în cadrul teoriei echităţii, unii autori au propus înlocuirea „comparării locale" (compararea cu un *alter* specific, concret) cu „compararea referenţială" (compararea cu un *alter* generalizat – de exemplu, un grup ocupaţional – Anderson, Berger, Zelditch şi Cohen, 1969, 1972, *apud* : Greenberg, 1987). Mai mult, Jasso renunţă la comparaţiile externe şi defineşte justiţia în termenii comparaţiei efectuate de indivizi între rezultatele actuale obţinute şi credinţele lor despre rezultatele juste (1980, *apud* Greenberg, 1987).

Prin introducerea acestei comparaţii, teoria justiţiei distributive a lui Jasso se apropie de *teoria privaţiunii relative*, cu diferenţa că a doua menţine contextul social în care indivizii compară ceea ce cred că merită cu ceea ce obţin în mod obiectiv, după cum am văzut în prima secţiune a prezentului studiu, în care am discutat despre rezultatele cercetărilor lui Stouffer şi ale colaboratorilor săi. Aşa cum am arătat în aceeaşi secţiune şi cum afirmă şi Greenberg (1987), teoria privaţiunii relative este strâns legată de teoria echităţii, înţeleasă în sensul său tradiţional. Crosby şi Gonzalez-Intal (1984) realizează o analiză comparativă a celor două teorii în care evidenţiază atât aspectele comune, cât şi diferenţele dintre ele. Întrucât suntem interesaţi în special de aspectele comune ale celor două teorii, din perspectiva contribuţiei lor la explicarea justiţiei organizaţionale, nu vom da curs unui asemenea demers aici.

5.2. Teoriile proacționale de conținut

În contrast cu teoriile prezentate mai sus, *teoriile proacționale de conținut* conceptualizează modul în care angajații încearcă să promoveze justiția organizațională, să creeze situații juste de distribuție a rezultatelor. Principalele contribuții teoretice din această categorie aparțin lui Leventhal (1976, 1980), prin *teoria judecății dreptății*, și lui Lerner (1977 ; Lerner și Whitehead, 1980), prin *teoria motivelor juste*.

Leventhal (1976, 1980), în urma cercetărilor de laborator efectuate, a ajuns la concluzia că uneori oamenii acționează în mod proactiv pentru crearea unei distribuții echitabile a recompenselor, în funcție de contribuțiile participanților la activitatea organizațională. De asemenea, cercetări adiționale au condus la concluzia că persoanele care alocă recompensele uneori le distribuie după alte norme, ce o încalcă pe cea a *echității* – după regula *egalității* sau după cea a *nevoilor*. Considerând că asemenea încălcări sunt corecte în anumite situații, Leventhal (1976, 1980) a formulat *teoria judecării dreptății* (*justice judgment model*), prin care arată cum indivizii încearcă să ia decizii juste de alocare a rezultatelor aplicând reguli diferite, în funcție de situația cu care se confruntă. Teoria sa are un caracter instrumentalist, autorul privind regulile de alocare a rezultatelor – a echității, a egalități și a nevoilor – ca „mijloace de maximizare a profitului" (Greenberg, 1987, p. 186).

Pentru aceasta a fost criticat de Lerner (*apud* Greenberg, 1987), care, considerând justiția o preocupare superioară a oamenilor, propune un model bazat pe principii morale, și nu economice. Cu toate acestea, și el a recunoscut că practicile de alocare a recompenselor urmează și alte reguli decât cea a echității, identificând patru principii de alocare : *competiția* (alocarea în funcție de performanță) ; *paritatea* (alocări egale) ; *echitatea* (alocări în funcție de contribuțiile relative) ; *justiția marxistă* (alocări în funcție de nevoi). Conform teoriei lui Lerner, principiile la care se face apel în luarea deciziilor de alocare sunt alese în funcție de relațiile dintre părțile implicate în interacțiune, ele putându-se considera reciproc indivizi sau ca ocupanți ai unor poziții. Spre exemplu, în relația cu un prieten apropiat, îl vom privi ca pe un individ și vom ține cont de nevoile sale. În relațiile mai distante, oamenii vor urma regula parității în cazul în care celălalt este perceput ca individ și pe cea a echității dacă e privit prin prisma rolului atribuit (Lerner, *apud* Greenberg, 1987).

Se poate observa că, dincolo de diferențele mai mult de ordin filosofic dintre cele două teorii, ele fac predicții similare cu privire la modul în care sunt alocate recompensele în funcție de circumstanțe diferite.

5.3. Teoriile reacționale de proces

Dacă până acum am vorbit despre teoriile de conţinut, în continuare vom trece la cele de proces. Vom începe cu teoriile reacţionale de proces, între care amintim: *teoria justiţiei procedurale* sau *modelul interesului personal*, cum mai este ea cunoscută (Thibaut şi Walker, 1975); *modelul valorilor grupului* (Lind şi Tyler, 1988), apărut ca reacţie la prima teorie; *teoria euristicii justiţiei* (Lind, Kulic, Ambrose şi Vera Park, 1993). După cum se poate constata, ultimele două modele teoretice au apărut după data când Greenberg a realizat clasificarea ale cărei criterii le-am preluat.

Teoria justiţiei procedurale a apărut ca urmare a unor studii desfăşurate în cadrul tribunalelor, în care au fost comparate reacţiile părţilor implicate în procese la deciziile judiciare. Într-un proces sunt implicate, de regulă, trei părţi: cele două părţi aflate în litigiu, care dispută un anumit aspect, şi o a treia parte – judecătorul. Thibaut şi Walker (1975) au evidenţiat două etape ale unui proces: etapa derulării procesului şi etapa luării deciziei. Pornind de la acestea, ei au definit *controlul asupra procesului* drept abilitatea de a selecta şi a prezenta probele utilizate pentru rezolvarea disputei şi *controlul asupra deciziei* drept abilitatea de a determina rezultatul în sine al disputei.

În funcţie de gradul de control pe care a treia parte îl are asupra fiecărei etape, autorii au evidenţiat patru situaţii cărora le corespund patru tipuri de proceduri, pe care le redăm în tabelul 4.

Tabelul 4. *Tipuri de proceduri în funcție de controlul exercitat de „a treia parte" asupra procesului și/sau asupra deciziei*

Tipuri de proceduri	Controlul „celei de-a treia părţi" asupra procesului/rezultatelor
Proceduri autocratice	„A treia parte" deţine controlul atât asupra deciziilor, cât şi asupra procesului
Proceduri de arbitrare	„A treia parte" deţine controlul asupra deciziilor, dar nu şi asupra procesului
Proceduri de mediere	„A treia parte" deţine controlul asupra procesului, dar nu şi asupra deciziilor
Proceduri de negociere	„A treia parte" nu deţine controlul nici asupra procesului, nici asupra deciziilor

Prin luarea în considerare şi a părţilor aflate în dispută, la cele patru proceduri de mai sus se mai adaugă *procedurile de dezbatere* (*moot procedures*). Ele presupun controlul concomitent al celei de-a treia părţi şi al celor două părţi aflate în dispută atât asupra rezultatelor, cât şi asupra proceselor.

Cercetând în principal diferenţele dintre procedurile arbitrare (specifice sistemului juridic american) şi cele autocratice (specifice sistemului juridic european), Thibaut şi Walker au constatat că atât părţile aflate în litigiu, cât şi observatorii dezinteresaţi (neimplicaţi direct) ai procesului sunt mai satisfăcuţi

de procedurile care oferă controlul asupra derulării procesului decât de cele ce nu permit acest fapt. De asemenea, verdictele rezultate în urma unui proces a cărui derulare poate fi controlată sunt percepute ca fiind mai corecte și sunt mai ușor de acceptat decât cele rezultate din proceduri ce nu permit controlul asupra procesului.

Ulterior, teoria justiției procedurale a fost extinsă și aplicată în mai multe aspecte ale vieții organizaționale, cum ar fi rezolvarea conflictelor de muncă, evaluarea performanțelor profesionale etc. (Greenberg, 1987).

Modelul valorilor grupului (Lind și Tyler, 1988) a apărut, după cum spuneam, ca reacție la *modelul interesului personal*, considerat un model instrumental întrucât susține că oamenii sunt preocupați de justiția procedurală în măsura în care ea conduce la rezultate favorabile pentru ei. Conform lui Brockner și Wisenfeld (1996), cele două modele teoretice se diferențiază prin modul în care consideră că oamenii se raportează la justiția organizațională, aceasta fiind văzută ca un mijloc de obținere a anumitor rezultate, din perspectiva interesului personal, și ca un rezultat în sine, din perspectiva valorilor grupului (*apud* Gilliland și Chan, 2001).

Spre deosebire de alte teorii care sunt ireconciliant opuse, modelul interesului personal și cel al valorilor grupului pot fi considerate, dintr-o anumită perspectivă, complementare, motiv pentru care unii autori au propus chiar modele ce au încercat să integreze cele două perspective (vezi Tyler, 1994).

Teoria euristicii justiției este o extensie a modelului valorii grupului, rezultată ca hibrid al combinației dintre acesta și *noțiunile euristice ale luării deciziei*. Potrivit acestei teorii, oamenii se simt nesiguri în relațiile lor cu autoritatea în situațiile de grup și, pentru a reduce gradul de incertitudine, utilizează impresiile cu privire la tratamentul corect din partea autorității ca euristici care le ghidează interpretarea evenimentelor ulterioare (Lind, Kulic, Ambrose și Vera Park, 1993). Pornind de aici, alți trei autori (Van de Bos, Vermunt și Wilke, 1997, *apud* Gilliland și Chan, 2001) au ajuns la concluzia că primele informații cu privire la corectitudine au un mai mare impact asupra percepției justiției decât cele ulterioare. Deși informațiile oferite de această teorie sunt importante, s-a constat că nu poate fi aplicată în scopul cercetării efectelor diferențiate ale diverselor forme de justiție organizațională asupra atitudinilor și comportamentelor.

5.4. Teoriile proacționale de proces

Teoria preferinței alocării (Leventhal, Kazura și Fry, 1980) reprezintă dezvoltarea modelului judecării dreptății al lui Leventhal (1976, 1980) și autorii săi o propun ca model general de interpretare a comportamentelor de alocare. Spre deosebire de teoriile reacționale de proces, orientate către reacțiile oamenilor la procedurile prin care obțin anumite rezultate, teoriile proacționale de proces tind să se concentreze asupra procedurilor utilizate pentru alocarea rezultatelor.

Caracterul instrumental al modelului judecării dreptăţii este preluat şi în cadrul acestei teorii, faptul că procedurile de alocare vor fi preferate atât timp cât cel care le utilizează îşi atinge scopurile valorizate, inclusiv obţinerea justiţiei. Mai concret, oamenii au anumite expectanţe legate de o serie de proceduri pe care le consideră capabile să-i ajute să-şi atingă scopurile şi vor prefera în cea mai mare măsură procedurile cărora le atribuie probabilitatea cea mai mare de reuşită. Leventhal, Kazura şi Fry (1980) au identificat opt proceduri ce ar putea ajuta la obţinerea dreptăţii: 1) oferirea oportunităţii de alegere a agentului de luare a deciziei; 2) respectarea unor reguli consistente; 3) utilizarea unor informaţii corecte/exacte; 4) identificarea structurii de putere a luării deciziei; 5) luarea unor măsuri de siguranţă împotriva erorilor; 6) permisiunea ca cererile să se facă auzite; 7) asigurarea posibilităţilor de schimbare a procedurilor; 8) utilizarea unor standarde morale şi etice ridicate. Baza empirică oferită de cercetările care au urmat studiilor lui Leventhal şi ale colaboratorilor săi, deşi limitată, oferă un suport general teoriei preferinţei alocării.

Pe lângă teoriile prezentate mai sus, în literatura de specialitate am identificat şi două teorii pe care, dat fiind faptul că sfera lor de cuprindere include elemente ale mai multor clase dintre cele propuse de Greenberg, nu am putut să le integrăm în sistemul taxonomic propus de el.

Prima dintre ele, *teoria cogniţiilor referentului* (*Referent Cognition Theory – RCT*), a fost propusă de Folger (1986) şi este o dezvoltare a teoriei echităţii, potrivit căreia în percepţia justiţiei indivizii adoptă drept sisteme de referinţă scenarii de tipul „Cum ar fi fost dacă... ?". Folger (1986) consideră că oamenii utilizează simulări euristice pentru a crea scenarii mentale reprezentând situaţii posibile, în care, dacă agentul luării deciziei ar fi acţionat altfel, ei ar fi obţinut rezultate mai favorabile. Acesta este mecanismul prin care autorul citat explică apariţia sentimentului de nedreptate.

Într-o anumită măsură, din perspectiva mecanismului intern de comparare utilizat de actorul social, teoria cogniţiilor referentului se aseamănă cu teoria propusă de Jasso, prezentată în paragraful destinat teoriilor reacţionale de conţinut, însă aparatul explicativ utilizat este mult mai complex. Faptul că scenariile cognitive ale referentului pot include nu numai aspecte legate de conţinut (de rezultatele în sine), ci şi unele care ţin de proces (de modul în care sunt obţinute rezultatele) îi creşte puterea descriptiv-explicativă, pătrunzând astfel şi în sfera teoriilor procesuale ale justiţiei organizaţionale. Însă teoria cogniţiilor referentului lasă neacoperite anumite arii ale justiţiei organizaţionale. Surprinde foarte bine aspectele legate de percepţia rezultatelor nefavorabile, dar nu oferă prea multe indicii despre posibilitatea aplicării ei în cazul rezultatelor pozitive. De asemenea, întrucât nu oferă informaţii cu privire la simularea euristică mentală orientată proactiv, tragem concluzia că sfera ei cuprinde doar teoriile reacţionale.

În fine, ultima teorie produsă în literatura psihologică organizaţional-managerială cu privire la justiţia organizaţională poartă chiar denumirea *teoria justiţiei*

(*fairness theory*) şi a fost propusă de Folger şi Cropanzano (1998, *apud* Gilliland şi Chan, 2001) ca o dezvoltare a RCT şi, totodată, ca teorie generală a justiţiei organizaţionale. Într-adevăr, ea reuşeşte să depăşească limitele RCT. În timp ce în cadrul RCT aveam de-a face doar cu scenarii cognitive de tipul „Cum ar fi fost dacă... ?" (*would*) ca rezultate ale unui demers deliberat, conform teoriei justiţiei ele sunt completate în mod automat sau implicit de scenarii care au rolul de a reduce discrepanţa percepută prin compararea primelor scenarii cu experienţa negativă. Mai mult, sunt generate alternative contrafactuale de tipul „Ce s-ar fi putut face?" (*could*) – care se adresează gradului de discernământ al agentului decident – şi „Cum ar fi trebuit să se facă?" (*should*) – adresate instanţelor etice/morale. În cazul în care individul identifică alternative satisfăcătoare printre ultimele două tipuri, acţionează pentru punerea în aplicare a primului tip de scenariu. Astfel, teoria justiţiei îşi relevă şi valenţa proactivă, acoperind, din punctul de vedere al criteriilor lui Greenberg, întreaga sferă a justiţiei organizaţionale.

Deşi este cea mai avansată dintre teoriile despre justiţia organizaţională şi e utilizabilă în abordarea multor aspecte care ţin de ea, teoria propusă de Folger şi Cropanzano prezintă unele limite. Printre ele se numără şi faptul că, deşi sugerează că ar putea fi aplicată şi situaţiilor pozitive, explicaţiile oferite de cei doi autori se centrează tot pe percepţia situaţiilor nefavorabile. În al doilea rând, Gilliland şi Chan (2001) consideră că o altă limită este incapacitatea teoriei de a explica situaţiile în care obţinerea unui rezultat indezirabil printr-o procedură injustă creează efecte pozitive în planul autoperceptiv. Spre exemplu, un candidat respins în cadrul unui proces de selecţie printr-o procedură de selecţie percepută ca injustă se percepe pe sine într-o lumină mai bună decât dacă ar fi perceput procedura de selecţie ca fiind justă (Gilliland şi Chan, 2001). În fine, o ultimă limită a teoriei justiţiei, identificată tot de Gilliland şi Chan (2001), constă în faptul că, deşi poate fi considerată o teorie comprehensivă, este relativ greu de aplicat în practică. În esenţă, avem de-a face cu un cerc vicios, întâlnit în multe cazuri: cu cât gradul de complexitate al unei teorii este mai scăzut, cu atât ea e mai uşor de aplicat în practică, însă aria ei de aplicabilitate este restrânsă; cu cât gradul de complexitate al unei teorii este mai mare, cu atât creşte aria ei de cuprindere, dar aceasta este însoţită de scăderea aplicabilităţii ei practice.

6. Tipuri de justiție organizațională

În secţiunea în care am prezentat modelele teoretice despre justiţia organizaţională, am făcut precizarea că ele vizează mai mult constructele, tipurile de justiţie organizaţională luate separat, decât fenomenul în ansamblu. În aceste condiţii, un demers în care să tratăm tocmai corespondenţele dintre teoriile prezentate şi tipurile de justiţie organizaţională ar putea părea o continuare logică

a celor de mai sus. Cu riscul de a se crea impresia unei rupturi între teorii şi constructele la care se referă ele, nu vom proceda aşa. Considerăm că mult mai practică şi mai utilă ar fi surprinderea tipurilor de justiţie organizaţională „descărcate" de elementele teoretice excesive, în aşa fel încât să ne putem face o părere despre ceea ce sunt ele în mod cât mai concret.

În urma inventarierii literaturii de specialitate, am constatat că există o variaţie considerabilă în ceea ce priveşte numărul şi denumirile diferitelor constructe ale justiţiei organizaţionale. Astfel, diferiţi autori se raportează la „realitatea" despre care vorbim în termeni de : *constructe* ; *forme* (Gilliland şi Chan, 2001) ; *tipuri* (Muchinski, 2000) ; *dimensiuni* ; *factori* (Rego *et al.*, 2002). Considerăm că oricare dintre denumirile amintite îşi poate găsi justificarea, însă optăm pentru *tipuri* întrucât, în opinia noastră, prezintă un grad înalt de generalitate, incluzând notele mai particulare sugerate de celelalte denumiri.

Numărul lor variază între două şi patru în cadrul aceleaşi clasificări, dar este mai mare dacă le strângem laolaltă pe toate cele identificate în clasificări diferite. Unii autori preferă să facă distincţie între *justeţea procesului* (*justiţia organizaţională procedurală*) şi *justeţea rezultatului* (*justiţia organizaţională distributivă* – vezi Cropanzano şi Greenberg, 1997 ; Gilliland şi Chan, 2001). Ei oferă informaţii şi despre *justiţia interacţională*, pe care o consideră însă o subcomponentă a justiţiei procedurale. Alţi autori vorbesc despre cele trei constructe ca tipuri distincte de justiţie organizaţională (vezi Moorman, 1991 ; Beugré, 1998). Mai mult, Rego şi colaboratorii săi (2002) propun un model tetradimensional al justiţiei organizaţionale în care, pe lângă justiţia distributivă şi procedurală, includ *justiţia interpersonală* şi *informaţională*. Conform precizărilor făcute de autorii modelului, ultimele două dimensiuni reprezintă o disociere a justiţiei interacţionale. Deşi propun un model „desfăşurat" al justiţiei organizaţionale, din prezentarea autorilor spanioli reiese şi modul în care el poate fi „restrâns". Astfel, prin integrarea ascendentă a celor cinci tipuri de justiţie organizaţională, urmând procesul invers celui de operaţionalizare, se ajunge la modelul bidimensional : justiţia interpersonală şi cea interacţională formează împreună justiţia interacţională, iar justiţia interacţională poate fi integrată celei procedurale.

6.1. Justiţia organizaţională distributivă

Se referă la *justeţea rezultatelor obţinute de angajaţi din interacţiunea cu organizaţia ca urmare a deciziilor, procedurilor şi/sau acţiunilor dispuse de factorii de conducere, în concordanţă cu politicile organizaţionale*. Ea este privită prin prisma *efectelor benefice* şi/sau *negative* pe care deciziile, procedurile şi/sau acţiunile iniţiate de conducere le au asupra angajaţilor.

Iniţial, *compararea socială* a fost considerată mecanismul de funcţionare al justiţiei distributive, idee care nu şi-a pierdut încă potenţialul explicativ. Aceasta presupune alegerea unei alte persoane/unui alt grup ca sistem de referinţă în

judecarea corectitudinii rezultatelor proprii. Dificultăţile au început să apară în momentul în care s-a pus problema criteriilor ce stau la baza alegerii celuilalt semnificativ ca sistem de referinţă şi a stabilităţii sale în timp (Gilliland şi Chan, 2001).

După cum arătam în paragraful dedicat teoriilor proacţionale de conţinut, există trei reguli în funcţie de care poate fi evaluată justiţia organizaţională în ceea ce priveşte aspectele ei distributive : *regula echităţii* (distribuţia rezultatelor în funcţie de efortul depus de angajaţi, de participarea lor la atingerea obiectivelor organizaţionale) ; *regula egalităţii* (rezultatele li se distribuie în mod egal tuturor angajaţilor) ; *regula nevoilor* (distribuţia rezultatelor se realizează pe baza trebuinţelor relative – vezi : Deutsch, 1975 ; Leventhal, 1976, 1980). Deşi norma echităţii tinde să fie predominantă, (Greenberg, 1982), există şi în cazul alegerii regulilor o anumită relativitate, în special de natură culturală (Miles şi Greenberg, *apud* Gilliland şi Chan, 2001).

Unii autori au încercat să depăşească limitele situaţiilor expuse anterior explicând justiţia distributivă prin *corespondenţa dintre rezultatele aşteptate şi cele obţinute în mod real*. În acest caz indivizii pot să aleagă orice persoană ca sistem de referinţă şi să utilizeze orice regulă de distribuţie, importante nefiind aceste mecanisme, ci rezultatul combinării lor – *expectanţele cu privire la rezultate*. Şi acest mod de concepere a justiţiei organizaţionale are un punct nevralgic : cazul în care aşteptările unui angajat cu privire la obţinerea unor rezultate negative capătă un corespondent real, fapt considerat injust de angajat. Practic, în această situaţie, justiţia ar fi fost obţinută dacă aşteptările angajatului nu s-ar fi confirmat. A apărut astfel necesitatea operării distincţiei între ceea ce angajaţii se aşteaptă să obţină şi *ceea ce* ei *consideră că merită* (vezi Gilliland şi Chan, 2001).

Apreciem că variabilele relevate în cadrul prezentării justiţiei organizaţionale distributive necesită o abordare de tip complementar. De aceea, recomandăm ca studiile desfăşurate pe această temă să ţină seama de influenţa lor asupra formării percepţiei angajaţilor cu privire la justiţia organizaţională.

6.2. Justiţia organizaţională procedurală

Reprezintă *justeţea politicilor organizaţionale, a procesului prin care sunt luate deciziile, sunt aplicate procedurile şi/sau sunt întreprinse acţiunile, a metodelor prin care sunt îndeplinite toate acestea.*

Greenberg (1990) a identificat trei componente ale justiţiei organizaţionale procedurale : 1) caracteristicile formale ale procedurilor ; 2) explicarea procedurilor şi a modului de luare a deciziilor ; 3) tratamentul interpersonal (*apud* Beugré, 1998, p. 21). Aceleaşi componente, cu denumirea puţin schimbată, au fost menţionate şi de Cropanzano şi Greenberg (1997) şi preluate de Gilliland şi Chan (2001) : proceduri structurale ; justificare informaţională ; sensibilitate interpersonală. Recunoaştem în

ultimele două componente justiţia informaţională şi, respectiv, justiţia interpersonală. Dat fiind faptul că justiţia procedurală include trei componente dintre care două sunt tipuri de justiţie organizaţională ce pot fi desprinse de ea, am putea vorbi despre *justiţie organizaţională în sens larg* (când include toate cele trei componente) şi *justiţie organizaţională în sens restrâns* (când se referă doar la caracteristicile formale ale procedurilor).

Caracteristicile formale ale procedurilor sau procedurile structurale, cum am văzut că mai sunt denumite, au la bază o serie de principii formulate de Leventhal (1980) : 1) absenţa părtinirii ; 2) consecvenţa în implementarea procedurilor ; 3) exactitatea/corectitudinea informaţiilor ; 4) posibilitatea corectării erorilor în cazul în care apar ; 5) reprezentativitatea ; 6) stabilirea unor standarde etice şi respectarea lor.

La acestea se mai adaugă unul foarte important, principiul „vocii" sau „efectul vocii", conform lui Folger (1977, *apud* Greenberg şi Lind, 2000). Conform acestui principiu, când oamenilor afectaţi de o decizie li se dă posibilitatea de a-şi exprima îngrijorările, nevoile, opiniile şi alte aspecte legate de activitatea lor, ei vor percepe procesul decizional ca fiind mai just decât dacă n-ar fi avut această posibilitate (Thibaut şi Walker, 1975). De asemenea, Bies şi Shapiro (1988) au studiat influenţa mai multor proceduri asupra justiţiei organizaţionale şi au ajuns la concluzia că procedurile ce le permit angajaţilor să-şi exprime punctul de vedere cu privire la activitatea organizaţională în care sunt implicaţi în mod direct sunt percepute mai bine (mai juste) decât cele ce nu dau posibilitatea de exprimare. Astfel, formală sau informală, „vocea" amplifică sentimentul de justiţie al angajaţilor şi creşte gradul de acceptare a deciziilor şi politicilor organizaţionale (Lind şi Tyler, 1988).

6.3. Justiția organizațională interacțională

Este *justeţea manierei în care se produce interacţiunea dintre conducători/manageri şi ceilalţi angajaţi.*

Bies şi Moag (1986) sugerează necesitatea separării justiţiei interacţionale de cea procedurală, întrucât ea reprezintă mai degrabă o punere în scenă a procedurilor decât o dezvoltare propriu-zisă a acestora (*apud* Beugré, 1998). „Justiţia procedurală se referă la gradul în care procedurile formale sunt prezente şi utilizate în organizaţie, în timp ce justiţia interacţională se referă la justeţea manierei în care procedurile sunt îndeplinite." (Beugré, 1998, p. 37)

După cum am văzut, există şi autori care tratează justiţia interacţională ca o componentă a justiţiei procedurale vizând aspectele sociale ale acesteia (Greenberg, 1993, Tyler şi Bies, 1990, *apud* Beugré, 1998). De altfel, Tyler şi Bies (1990) preferă sintagma *context interpersonal al justiţiei procedurale* în loc de *justiţie interacţională* (*apud* Beugré, 1998, p. 38).

Chiar dacă statutul justiţiei interacţionale este incert – o parte dintre autori integrând-o în justiţia procedurală, alţii separând-o de ea –, considerăm mai

importantă semnificaţia sa decât disputa legată de locul ocupat de ea între tipurile de justiţie organizaţională. Consistenţa justiţiei interacţionale este dată de justiţia informaţională şi justiţia interpersonală, care nu sunt altceva decât alte două forme ale justiţiei organizaţionale.

6.4. Justiţia organizaţională informaţională

Este *justeţea modului în care angajaţii sunt informaţi asupra felului cum sunt luate deciziile, cum sunt aplicate procedurile şi/sau cum sunt întreprinse acţiunile, precum şi a motivului pentru care se întâmplă aşa*.

Ea se referă practic la procesul comunicării ierarhice descendente, motiv pentru care capătă un rol foarte important în mediul organizaţional, în contextul în care în ultima perioadă se vorbeşte tot mai mult despre *transparenţa în comunicare*. Spre exemplu, explicarea deciziilor luate de conducere în contextul unui proces de schimbare îi ajută pe angajaţi să se adapteze acestuia, în timp ce lipsa explicaţiilor necesare este privită ca injustă, generând resentimente faţă de management şi faţă de decizii (Daly, 1995, *apud* Beugré, 1998, p. 45). Evident, lipsa informaţiilor cu caracter explicativ despre activităţile în care sunt implicaţi şi pe care trebuie să le desfăşoare le creează angajaţilor o stare de incertitudine, pe fondul căreia se poate instala rezistenţa la schimbare.

6.5. Justiţia organizaţională interpersonală

Este şi ea o subcomponentă a justiţiei interacţionale şi reprezintă *justeţea modului în care angajaţii sunt trataţi de şefi, în special de şefii direcţi*.

Ca şi Beugré (1998), suntem de părere că existenţa unui set de proceduri formale poate conduce la crearea unei percepţii pozitive cu privire la justiţia procedurală, însă nu garantează punerea în scenă, aplicarea procedurilor respective. Pentru aceasta este nevoie ca angajaţii să fie trataţi cu respect şi demnitate (fiind datori să răspundă prin aceleaşi atitudini şi comportamente), fapt ce conferă justiţiei interpersonale o serie de conotaţii de natură morală.

După ce am prezentat tipurile de justiţie organizaţională considerate de noi drept cele mai importante dintre cele identificate în literatura de specialitate, simţim nevoia să facem o opţiune teoretico-metodologică. Astfel, considerăm că modelul integrativ al justiţiei organizaţionale prezentat înainte de tipurile corespunzătoare acesteia oferă structura necesară construirii unui instrument de cercetare a justiţiei organizaţionale (vezi p. 16).

La aceasta adăugăm o remarcă de ordin metodologic, şi anume că majoritatea studiilor despre justiţia organizaţională s-au bazat exclusiv pe *examinarea efectelor principale* separate ale justiţiei organizaţionale distributive şi procedurale, fiind neglijată interacţiunea tipurilor de justiţie organizaţională. Unii autori propun un *model interactiv* al justiţiei organizaţionale în care „rezultatul şi

procedura contribuie împreună la crearea unui sens al injustiţiei. O înţelegere completă a justiţiei nu poate fi atinsă prin examinarea celor două constructe separat. Mai degrabă, trebuie luată în considerare interacţiunea dintre rezultat şi procedură" (Cropanzano şi Folger, 1991, p. 136, *apud* Bagdadli şi Paoletti, 2000, p. 8). Acest model a fost criticat pentru trecerea în extrema cealaltă: ignorarea sau acordarea unei importanţe scăzute efectelor principale. Aceste două poziţii, aparent opuse, sugerează necesitatea unei abordări complementare a celor două modele metodologice.

7. Aspecte practic-aplicative ale justiţiei organizaţionale

Pe lângă studiile teoretice, care fie încearcă să ofere cât mai multe informaţii despre justiţia organizaţională, fie se centrează pe o anumită *teorie*, pe un anumit *tip*, un anumit *principiu* sau alt *element* al acesteia, există şi studii ce încearcă să surprindă relaţia dintre ea şi alte fenomene organizaţionale. Este evident că importanţa practică a justiţiei organizaţionale este cel mai bine evidenţiată prin intermediul acestui ultim tip de cercetări.

Astfel, justiţia organizaţională a fost studiată în contextul *selecţiei profesionale*, al *evaluării performanţelor profesionale*, al implementării *sistemelor de compensaţii*, al *rezolvării conflictelor organizaţionale* (ca arii tradiţionale de aplicare a justiţiei organizaţionale), dar şi în legătură cu o serie de alte probleme organizaţionale, nu neapărat noi, dar care au pătruns în aria de interes ştiinţific mai recent: *managementul diversităţii* (valabil pentru companiile în care activează resurse umane eterogene din punctul de vedere al caracteristicilor demografice – de gen, de vârstă, rasiale şi chiar de orientare sexuală etc.); *hărţuirea sexuală*; *revendicările legate de discriminare*; *relaţiile de muncă*; *sistemul de informare a resurselor umane*; *relaţiile dintre antreprenori şi investitori* (vezi Gilliland şi Chan, 2001). Greenberg şi Lind (2000) prezintă chiar nouă domenii organizaţionale în care îşi găsesc aplicaţia principiile justiţiei organizaţionale. Trebuie precizat că aria de cuprindere a principiilor stabilite de autorii citaţi este mai mare decât cea la care ne-am referit noi mai înainte, ei incluzând sub titlul de principii majoritatea elementelor teoretice ale justiţiei organizaţionale cu potenţial de transpunere în practică. Cele nouă arii de interes în care au fost aplicate principiile justiţiei organizaţionale sunt: 1) *furtul*; 2) *evaluarea performanţei*; 3) *disciplina angajaţilor*; 4) *comportamentele civice organizaţionale*; 5) *rezolvarea conflictelor organizaţionale*; 6) *reacţiile legate de încetarea relaţiilor de muncă* (*reacţiile angajaţilor concediaţi*; *reacţiile „supravieţuitorilor" proceselor de concediere*); 7) *angajarea candidaţilor selectaţi*; 8) *luarea deciziilor strategice*; 9) *schimbarea organizaţională*.

După cum se poate observa, patru dintre domeniile de aplicabilitate ale justiţiei organizaţionale întâlnite în cele două surse sunt comune, ceea ce indică o anumită convergenţă a intereselor autorilor care studiază justiţia organizaţională.

În urma unei analize mai ample a cercetărilor cu privire la justiţia organizaţională, grupând fenomenele cu care ea a fost pusă în relaţie în funcţie de nivelul organizaţional la care se manifestă, Greenberg (1996) a constatat că justiţia organizaţională procedurală este într-o mai mare măsură legată de rezultatele ce ţin de nivelul organizaţional (cum este angajamentul), în timp ce justiţia distributivă e mai strâns legată de rezultatele care ţin de nivelul individual (cum este, spre exemplu, satisfacţia profesională). Pe aceeaşi linie pot fi înscrise şi alte cercetări efectuate de alţi autori.

În încheiere, dorim să ne referim, pe scurt, la un exemplu de aplicaţie a concepţiilor cu privire la justiţia organizaţională în domeniul recrutării personalului. Steiner şi Gilliland (1996, 1997; Steiner, 2000), dorind să afle cum sunt percepute metodele de recrutare în America şi Franţa, au organizat trei cercetări bazate pe compararea percepţiilor studenţilor, ale personalului angajat şi ale utilizatorilor referitoare la metodele de recrutare. Ei au luat în considerare zece metode de recrutare (discuţiile; CV-ul; teste situaţionale; fişe biografice; teste de aptitudini scrise; referinţe personale; teste de personalitate; teste de onestitate; contacte personale; grafologia). În legătură cu fiecare dintre aceste metode au fost solicitate evaluări asupra a şapte chestiuni care constituiau diverse dimensiuni ale justiţiei procedurale. Primele două chestiuni vizau raportul (perceput) cu postul, fie în funcţie de validitatea aparentă („Metoda este logică pentru postul respectiv"), fie în funcţie de validitatea predictivă („Metoda se bazează pe cercetări ştiinţifice"). Pentru dimensiunea „voce", subiecţii evaluau capacitatea metodei de a detecta punctele forte ale candidatului. În vederea evaluării modului de tratare interpersonal, au fost formulate trei enunţuri: 1) „Metoda este impersonală şi rece"; 2) „Metoda respectă viaţa privată"; 3) „Angajatorul are dreptul de a folosi metoda pentru a obţine informaţii despre candidat". Un alt enunţ se referea la necesitatea utilizării unei metode tocmai pentru faptul că ea este foarte răspândită. Într-o primă cercetare, în cea din 1996, efectuată pe 142 de studenţi americani şi 117 studenţi francezi, autorii, în urma unei analize de varianţă, au descoperit metodele agreate şi neagreate de către cele două categorii de subiecţi. De exemplu, studenţii americani percepeau favorabil interviurile, CV-urile şi testele situaţionale şi defavorabil testele de personalitate, testele de onestitate, contactele personale şi grafologia. Studenţii francezi apreciau favorabil testele situaţionale şi defavorabil contactele personale, testele de onestitate şi grafologia. În ansamblu, reacţiile globale faţă de metodele de recrutare au fost însă similare (coeficientul de corelaţii fiind de 0,79). În a doua cercetare (din 1997), bazată pe compararea rezultatelor obţinute de la cei 117 studenţi francezi şi 49 de angajaţi francezi, s-au obţinut date similare celor anterioare (coeficientul

de corelaţii fiind de 0,77). S-au constatat similarităţi şi între atitudinile faţă de metodele de recrutare în raport cu o serie de dimensiuni procedurale ale acestora (cercetare ştiinţifică ; dreptul angajatorului ; punctele forte ale candidatului ; relaţii interpersonale ; logică ; răspândirea utilizării ; respectul vieţii private ; probabilitatea de reuşită ; costuri). Într-o a treia cercetare (2000), Steiner a selectat doar şase metode de recrutare ce le-au fost date spre evaluare utilizatorilor acestora în acţiunile de recrutare.

Utilizatorii aveau următoarele sarcini : să precizeze dacă au folosit sau nu metodele respective în activitatea lor ; să evalueze o propoziţie generală pe o scară în şapte puncte („Această metodă este foarte eficientă pentru identificarea celor mai competente persoane") ; să se pronunţe asupra a şase dimensiuni ale justiţiei procedurale (suport ştiinţific ; depistarea punctelor forte ; logică ; răspândirea utilizării ; gradul de practicare ; cost). Prelucrările statistice bazate pe analiza de varianţă (ANOVA), teste *post hoc* etc. au confirmat în mare parte rezultatele obţinute în cercetările anterioare, dar au prilejuit şi constatări noi. S-a descoperit că există trei caracteristici care predispun la evaluarea eficacităţii metodelor de recrutare (capacitatea lor de a surprinde punctele forte ale candidaţilor, logica şi aplicarea lor de către utilizatori). Răspândirea unei metode, fundamentarea ştiinţifică şi costurile au corelat cel mai slab cu eficacitatea metodelor de recrutare. Utilizatorii consideră eficiente metodele pe care le folosesc, indiferent de fundamentarea ştiinţifică şi de costul lor, fapt apreciat de Steiner drept puţin „uimitor" şi chiar jenant pentru psihologia muncii. Cum se explică faptul că se obţine o relaţie slabă între fundamentarea ştiinţifică şi evaluarea eficienţei unei metode de recrutare ? Autorul se referă la câteva explicaţii posibile. Poate, arată el, populaţia franceză este slab informată cu privire la cercetările realizate în psihologia muncii care permit testarea eficacităţii metodelor de cercetare. Este posibil, spune el în continuare, ca populaţia franceză să ignore metodele care au făcut dovada validităţii. La fel de plauzibil este şi faptul că diferiţi „specialişti în recrutare", venind din domenii în care nu se fac cercetări specializate, ignoră posibilitatea de a greşi.

Investigaţiile prezentate mai sus se înscriu, din punct de vedere teoretic, în sfera determinanţilor sociali ai justiţiei organizaţionale, iar dintr-o perspectivă practică, pot ajuta la explicarea sau justificarea metodelor de recrutare în faţa candidaţilor. Totodată, ele sugerează cât de largă este sfera cercetărilor asupra altor categorii de oameni (de exemplu, care este reacţia şomerilor de lungă durată ce s-au aflat adesea în situaţia de eşec în raport cu sistemele de recrutare ? / care este reacţia oamenilor care se confruntă în mod *real* cu asemenea metode de recrutare şi cu deciziile de încadrare ?). Sunt necesare noi cercetări pentru a studia eficacitatea utilizării diferitor reguli ale justiţiei procedurale pentru a favoriza acceptarea mai uşoară a procedurilor şi metodelor recrutării sau ale altor procese şi practici organizaţionale. Un asemenea demers este cu atât mai necesar cu cât perceperea unor „proceduri" ca injuste se asociază cu scăderea motivaţiei

şi a satisfacţiei angajaţilor, afectarea performanţelor şi a atitudinilor faţă de organizaţie. Dat fiind faptul că metodele mai valide în raport cu prezicerea performanţelor cel mai adesea sunt mai puţin bine văzute de candidaţi, în schimb cele cu validitate scăzută sunt mai acceptate, justiţia organizaţională permite studierea bazelor reacţiilor de acceptabilitate sau de respingere a metodelor de recrutare. Ea permite şi stabilirea modului de schimbare a metodelor sau a prezentării lor în momentul aplicării pentru a creşte gradul de acceptabilitate a metodelor valide şi de apreciere corectă a slăbiciunilor metodelor mai puţin valide.

Bibliografie

Adams, J.S. (1963), „Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal Psychology*, vol. 67, nr. 5, pp. 422-436.

Adams, J.S. (1965), „Inequity in Social Exchange", în L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 267-299), vol. 2, Academic Press, New York.

Bagdadli, s. şi Paoletti, F. (2000), *The Importance of Organizational Justice in Promotion Decisions*, Academy of Management Conference, Toronto, 7-9 august, www.sdabocconi.it/dr/file/wp61.pdf.

Beugré, C.D. (1998), *Managing Fairness in Organizations*, Quorum Books, Westport, CT.

Bies, R.J., şi Shapiro, D.L. (1988), „Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgement", *Academy of Management Journal*, vol. 31 (3), pp. 676-685.

Chelcea, S., Lucian, R., şi Ciupercă, C. (2001), „Justiţia socială în perioada de tranziţie în România: opinii studenţeşti", *Psihologia Socială*, nr. 7, pp. 17-37.

Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, W.J., şi Porter, C. (2001), „Justice at the Millenium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 425-445.

Cropanzano, R. (1993), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hilsdale.

Cropanzano, R., şi Greenberg, J. (1997), „Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze", în C.L. Cooper şi I.T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 12, Wiley, Chichester.

Crosby, F.J. (1976), „A Model of Egoistical Relative Deprivation", *Psychological Review*, 83, pp. 85-113.

Crosby, F.J., şi Gonzalez-Intal, A.M. (1984), „Relative Deprivation and Equity Theories: Felt Injustice and the Undeserved Benefits of Others", în R. Folger, *The Sense of Injustice: Social Psychological Perspectives* (pp. 141-166), Plenum, New York.

Deutsch, M. (1975), „Equity, Equality, and Need: What Determines which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice?", *Journal of Social Issues*, 31, pp. 137-149.

Deutsch, M. (1985), *Distributive Justice: A Social-Psychological Perspective*, Yale University Press, New Haven.

Folger, R. (1986), „Rethinking Equity Theory: A Referent Cognitions Model", în H.W. Bierhoff, R.L. Cohen şi J. Greenberg (eds.), *Justice in Social Relations* (pp. 145-162), Plenum, New York.

Folger, R., și Cropanzano, R. (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage, Thousand Oaks.

Gilliland, S.W., și Chan, D. (2001), „Justice in Organizations: Theory, Methods, and Applications", în N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil și C. Viswesvaran (eds.). *Handbook of Industrial Work and Organizational* Psychology, vol. 2 (pp. 143-165), Sage, Londra.

Greenberg, J. (1982), „Approach Equity and Avoiding Inequity in Groups and Organizations", în J. Greenberg și R.L. Cohen (eds.), *Equity and justice in social behavior* (pp. 389-435), Academic Press, New York.

Greenberg, J. (1987), „A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, vol. 12, nr. 1, pp. 9-22.

Greenberg, J. (1996), *The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Greenberg, J., și Lind, E.A. (2000). „The Pursuit of Organizational Justice: From Conceptualization to Implication to Application", în C.L. Cooper și E.A. Locke (eds.). *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice* (pp. 72-108), Blackwell, Oxford, MA.

Homans, G.C. (1958), „Social Behavior and Exchange", *American Journal of Sociology*, 63, pp. 597-606.

Homans, G.C. (1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Harcourt, Brace, and World, New York.

James, K. (1993), „The Social Context of Organizational Justice", în R. Cropanzano (ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hilsdale, NJ.

Jex, S.M. (2002), *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*, John Wiley, Inc., New York.

Kabanoff, B. (1991), „Equity, Equality, Power, and Conflict", *Academy of Management Review*, 16.

Kellerhals, J., Modak, M., și Perrenoud, D. (1997), *Le sentiment de la justice dans les relations sociales*, PUF, Paris.

Kinicki, A., și Kreitner, R. (2003), *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices*, McGraw-Hill/Irwin, Chicago, IL.

Lerner, M.J. (1977), „The Justice Motive: Some Hypotheses as to its Origins and Forms", *Journal of Personality*, 45, pp. 1-52.

Lerner, M.J., și Whitehead, L.A. (1980), „Procedural Justice Viewed in the Context of Motive Theory", în G. Mikula (ed.), *Contemporay Topics in Social Psychology* (pp. 219-256), Springer-Verlag, New York.

Leventhal, G.S. (1976), „Fairness in Social Relationships", în J.W. Thibaut, J.T. Spence și R.C. Carson (eds.), *Contemporary Topics in Social Psychology* (pp. 211-239), General Learning Press, Morristown, NJ.

Leventhal, G.S. (1980), „What Should Be Done with Equity Theory?", în K.J. Gergen, M.S. Greenberg și R.H. Willis (eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, Plenum, New York.

Leventhal, G.S., Kazura, J., și Fry, W.R. (1980), „Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences", în G. Mikula (ed.), *Justice and Social Interaction* (pp. 167-218), Springer-Verlag, New York.

Levy-Leboyer, C. (1974), *Psychologie des Organizations*, PUF, Paris.

Lind, A.E., Kulic, C.T., Ambrose, M., și Vera Park, M.W. (1993), „Individual and Corporate Dispute Resolution: Using Procedural Fairness as a Decision Heuristic", *Administrative Science Quarterly*, 38, 224-251.

Lind, A.E., şi Tyler, T.R. (1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, Plenum, New York.

McShane, S.L., şi von Glinow, M.A. (2000), *Organizational Behavior. Emerging Relations from the Workplace Revolution*, Irwin, McGraw-Hill, Boston, New York.

Moorman, R.H. (1991), „Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors : Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship ? ”, *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), pp. 845-855.

Muchinski, P.M. (2000), *Psychology Applied to Work : An Introducţion to Industrial and Organizational Psychology*, ediţia a VI-a, Wadswarth/Thomas Learning, Belmont, CA.

Organ, D.W., şi Bateman, T. (1986), *Organizational Behavior : An Applied Psychological Approach*, Bussiness Publications, Inc., Homewood, IL.

Rego, A., Carvalho, M. T., Leite, R., Freire, C., şi Vieira, A. (2002), *Justiça nas organizações : um modelo tetra-dimensional*, www.cfh.ufsc.br/Îrev-pot/IndicesResumos/resumoama5.htm.

Steiner, D.D. (1999), „Qu est-ce qui est juste ? Une introduction à la psychologie de la justice distributive et procedurale”, în J.L. Beauvois, N. Dubois, şi W. Doise (eds.), *La psychologie sociale. La construction sociale de la personne*, vol. 4, Preses Universitaires de Grenoble, Grenoble.

Steiner, D.D. (2000), „Perceptions des méthodes de recrutement en France : la perspective de justice organizationnelle”, *Psychologie du travail et des organizations*, vol. 6, nr. 1-2.

Steiner, D.D., şi Gilliland, S.W. (1996), „Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in France and the US”, *Journal of Applied Psychology*, 81.

Steiner, D.D., şi Gilliland, S.W.. (1997), *French Student and Professional Attitudes Toward Selection Techniques*, Academy of Management, Boston.

Stouffer, S.A., Suchman, E.A., DeVinney, L.C., Star, S.A., şi Williams, R.A., Jr. (1949), *The American Soldier : Adjustments During Army Life*, vol. 1, Princeton University Press, Princeton.

Thibaut, J., şi Walker, L. (1975), *Procedural Justice : A Psychological Analysis*, Erlbaum, Hillsdale, NJ.

Tyler, T.R. (1994), „Psychological Models of the Justice Motive : Antecedents of Distributive and Procedurale Justice”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, pp. 850-863.

Tyler, T.R., Boeckmann, R.J., Smith, H.J., şi Huo, Y.J. (1997), *Social Justice in a Diverse Society*, Westview Press, Boulder.

Van Avermaet, E., McClintock, C., şi Moskowitz, J. (1978), „Alternative Approaches to Equity – Dissonance Reduction Pro-social Motivation and Strategic Accommodation”, *European journal of social psychology*, vol. 8, nr. 4, pp. 419-437.

Walker, L., Lind, E.A., şi Thibaut, J. (1979), „The Relation Between Procedural Justice and Distributive Justice”, *Virginia Law Review*, vol. 65, pp. 1401-1420.

Walster, E., Berscheid, E., şi Walster, G.W. (1973). „New Directions in Equity Research”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, pp. 151-176.

Zlate, M. (1981), *Psihologia muncii – relaţii interumane*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.

Zlate, M. (2000), *Introducere în psihologie*, ediţia a III-a, Polirom, Iaşi.

Secțiunea 2

Leadership & management

Lind, A. E., și Tyler, T.R. (1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, Plenum, New York.

McShane, S.L., și von Glinow, M.A. (2000), *Organizational Behavior. Emerging Relations from the Workplace Revolution*, Irwin, McGraw-Hill, Boston, New York.

Moorman, R.H. (1991), „Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship?”, *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), pp. 845-855.

Muchinsky, P.M. (2000), *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, ediția a VI-a, Wadsworth/Thomson Learning, Belmont, CA.

[illegible] *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*, Business Publications, Inc., Homewood, IL.

Rego, A., Carvalho, M. T., Leite, R., Freire, C., și Vieira, A. (2002), *Justiça nas organizações: um modelo tetradimensional*, www.clh.uoc.br/rev-psi/indiceResumos/ [illegible].htm.

Steiner, D.D. (1999), „Qu'est-ce qui est juste? Une introduction à la psychologie de la justice distributive et procédurale”, în J.L. Beauvois, N. Dubois, și W. Doise (eds.), *La psychologie sociale. La construction sociale de la personne*, vol. 4, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.

Steiner, D.D. (2000), „Perceptions des méthodes de recrutement en France: la perspective de justice organisationnelle”, *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 6, nr. 1-2.

Steiner, D.D., și Gilliland, S.W. (1996), „Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in France and the US”, *Journal of Applied Psychology*, 81.

Steiner, D.D., și Gilliland, S.W. (1997), *French Student and Professional Attitudes Toward Selection Techniques*, Academy of Management, Boston.

Stouffer, S.A., Suchman, E.A., DeVinney, L.C., Star, S.A., și Williams, R.A., Jr. (1949), *The American Soldier: Adjustments During Army Life*, vol. 1, Princeton University Press, Princeton.

Thibaut, J., și Walker, L. (1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Erlbaum, Hillsdale, NJ.

Tyler, T.R. (1994), „Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedurale Justice”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, pp. 850-863.

Tyler, T.R., Boeckmann, R.J., Smith, H.J., și Huo, Y.J. (1997), *Social Justice in a Diverse Society*, Westview Press, Boulder.

Van Avermaet, E., McClintock, C., și Moskowitz, J. (1978), „Alternative Approaches to Equity: Dissonance Reduction Pro-social Motivation and Strategic Accommodation”, *European journal of social psychology*, vol. 8, nr. 4, pp. 419-437.

Walker, L., Lind, E.A., și Thibaut, J. (1979), „The Relation Between Procedural Justice and Distributive Justice”, *Virginia Law Review*, vol. 65, pp. 1401-1420.

Walster, E., Berscheid, E., și Walster, G.W. (1973), „New Directions in Equity Research”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, pp. 151-176.

Zlate, M. (1982), *Psihologia muncii – relații interumane*, Editura Didactică și Pedagogică, București.

Zlate, M. (2000), *Introducere în psihologie*, ediția a III-a, Polirom, Iași.

Teoriile leadershipului, între clasicism și modernism

Filaret Sîntion, Dragoș Iliescu

1. Introducere

Teoria şi mai ales practicile curente în zona leadershipului sunt caracterizate astăzi de un clivaj destul de accentuat între eficienţa limitată, dar demonstrată a abordărilor clasice şi promisiunea unei augmentări dramatice a impactului conducerii, făcută de abordările moderne. Cea mai mare parte din practicile de conducere, programele de formare, comunicările ştiinţifice şi cercetările teoretice efectuate în România sunt tributare uneia sau alteia dintre teoriile clasice ale conducerii, ignorând aproape complet abordările novatoare ale domeniului. Scopul acestei prezentări este de a descrie amploarea reală a rupturii existente între clasicism şi modernism în teoriile conducerii şi a trasa modalităţi viabile pentru adoptarea în practică a avansului ştiinţelor comportamentale în domeniul leadershipului.

2. Clasicism în modelele și teoriile conducerii

Există mai multe modalităţi de a privi conducerea şi mai multe semnificaţii ale conceptului, dar esenţa sa rezidă într-o activitate de consens, de direcţionare a unor comportamente individuale prin intermediul unor procese specifice – influenţă, comunicare – în vederea realizării unei sarcini comune oarecare (Tannenbaum, Weschler şi Massarik, 1961 ; Newcomb, Turner şi Converse, 1970 ; Neculau, 1977a ; Sîntion, 1979 ; Sîntion şi Iliescu, 2007 ; Zlate, 1981, 2004, 2007). Fiind o relaţie între două sau mai multe persoane şi bazându-se pe procese eminamente psihosociale, *conducerea este, în mod primordial, o categorie psihosocială*.

Numărul variabilelor considerate relevante pentru studiul conducerii şi al conducătorului, relaţiile dintre ele şi validitatea structurii logic-explicative astfel obţinute sunt extrem de diferite chiar în cadrul unor studii şi cercetări realizate din aceeaşi perspectivă, indiferent dacă ele au fost efectuate pe baza unor teorii deja existente sau dacă teoriile au fost elaborate abia în urma studiilor şi cercetărilor respective. Această stare de lucruri i-a determinat pe unii cercetători

să afirme că istoria studiilor în domeniul conducerii este lipsită de regularitate (Hollander şi Julian, 1969, p. 387). Aşa cum s-a întâmplat şi pentru alte fenomene sociale sau poate chiar într-o măsură mai mare, concepţiile şi studiile asupra conducerii au urmat când o direcţie, când alta.

Pe baza sugestiilor oferite de abordările recente (Zlate, 1981, 2007 ; Duncan, 1983 ; Brehm şi Kassin, 1990 ; Radu, Iluţ şi Matei, 1994 ; Mullins, 1996 ; Avolio şi Bass, 2004), propunem următoarea tipologie a modelelor clasice în conducere :

1. *modelul personal sau modelul trăsăturilor* afirmă că liderii, în principiu, se nasc, nu se formează. Conducerea constă în anumite calităţi intrinsece sau trăsături de personalitate. Centrează atenţia pe persoana în funcţie ;
2. *modelul funcţional* este focalizat pe funcţiile şi responsabilităţile conducerii, pe ceea ce face liderul în raport cu necesităţile grupului. Aptitudinile liderului pot fi învăţate şi dezvoltate ;
3. *modelul categoriilor comportamentale şi al stilurilor de conducere* analizează tipurile de comportamente ale persoanelor aflate pe poziţii de conducere şi influenţa acestor comportamente asupra performanţelor grupului. Atrage atenţia asupra importanţei stilului de conducere – manieră relativ tipică de îndeplinire a funcţiilor conducerii şi de raportare la subordonaţi ;
4. *modelele situaţionale şi modelul contingent* scot în evidenţă importanţa situaţiei. Analizează interacţiunile variabilelor implicate în situaţia de conducere şi structurile comportamentale ale liderilor. Nu există „cel mai bun stil de conducere", ci „cel mai adecvat stil de conducere" ;
5. *modelul tranzacţional* (al schimbului social) – conducerea este o tranzacţie, un schimb social între lider şi subordonaţi – fiecare dă şi primeşte ceva în schimb. Liderul şi subordonaţii se influenţează reciproc.

2.1. Modelul personal sau modelul trăsăturilor

În modelul trăsăturilor, *conducerea este considerată un act, un efect şi un atribut ale liderului şi doar ale lui*. Analizele efectuate în această paradigmă au fost centrate pe lider şi calităţile sale ; lider era acea persoană ale cărei calităţi o făceau să exercite conducerea în orice situaţie, în orice context social.

În cadrul modelului trăsăturilor există două teorii care, deşi se focalizează amândouă pe persoana liderului, diferă foarte mult în ceea ce priveşte statutul variabilelor implicate şi nivelul ierarhic al conducerii ; este vorba de *teoria oamenilor mari* şi *teoria trăsăturilor*.

Teoria oamenilor mari. Dezvoltată până către anii de început ai secolului trecut şi fundamentată pe o filosofie socială de inspiraţie elitistă, această concepţie afirmă în esenţă că anumiţi indivizi sunt dotaţi din naştere cu caracteristici care-i fac să se

detaşeze de ceilalţi ; aceşti indivizi – oameni mari – pot astfel să direcţioneze şi să conducă grupuri, colectivităţi, mase (Machiavelli, 1944 ; Woods, 1913 ; Weber, 1972 ; Carlyle, 1921 ; Wiggam, 1931, şi alţii).

Teoria – care statuează o opoziţie ireductibilă între lideri şi subordonaţi – se bazează în principal pe o serie de lucrări politice şi sociologice care constau, de obicei, în studierea unei personalităţi, a originii sale sociale şi a caracteristicilor personale, fiindu-le deci inutile practicienilor din domeniul managementului.

Teoria a furnizat însă psihologiei ştiinţifice o ipoteză de lucru : dacă liderul este dotat cu o serie de calităţi superioare, care-l diferenţiază de alte persoane, atunci este posibil să identificăm aceste calităţi şi, eventual, să le măsurăm – ceea ce a generat teoria trăsăturilor.

Teoria trăsăturilor. Aceasta reprezintă un caz particular al orientării generale manifestate în ştiinţele sociale după primul război mondial, mai ales în SUA, care îşi propune ca scop implicit sau explicit cunoaşterea presupuselor principii fundamentale, a legilor generale care reglementează comportamentul uman.

În principiu, această orientare este bazată pe ideea conform căreia nimic nu poate fi mai util omului de acţiune - şi care beneficiază de rezultatele şi progresele ştiinţei – decât cunoaşterea acestor principii ale comportamentului : dacă ele există, atunci pot fi identificate empiric şi permit previziunea şi dirijarea dezvoltării sociale.

Ca atare, s-a considerat că în cazul de faţă comportamentul liderului şi-ar trage originea din calităţile personale ale acestuia ; dacă noi am putea identifica trăsăturile distinctive ale liderilor de succes, am putea rezolva problema conducerii sau, mai explicit, dacă nu vom putea *forma* lideri, cel puţin vom putea să îi identificăm şi să îi *selecţionăm*.

Începând cu Terman (1904) şi până în anii '60, schema de lucru în cadrul acestei paradigme a fost relativ aceeaşi : studiile începeau cu o listă de trăsături (fizice, intelectuale, de personalitate etc.) care fac ca un anumit membru al grupului, spre deosebire de ceilalţi, să fie un bun lider, urmând ca respectiva ierarhizare să fie validată printr-un criteriu de eficienţă acceptat. De cele mai multe ori chiar şi acest criteriu este însă ambiguu şi prea puţin riguros (Dashiell, 1930 ; Middleton, 1941 ; Cattell şi Stice, 1963, etc.).

Trecerile în revistă şi evaluările studiilor şi cercetărilor efectuate în această viziune metodologică relevă o consistenţă destul de slabă a rezultatelor (Bird, 1940 ; Jenkins, 1961 ; Stogdill, 1948, 1974 ; Mann, 1959 ; Bass, 1960, 1985a, 1990a ; Gibb, 1969 ; Neculau, 1977a ; Zlate, 1981, 2004 ; Radu, Iluţ şi Matei, 1994, şi alţii). De cele mai multe ori aceste cercetări relevă liste interminabile de trăsături, adesea contradictorii în ceea ce priveşte conţinutul lor şi poziţia ierarhică a unei/unor eventuale trăsături comune chiar în situaţii similare. Multe din trăsături erau considerate înnăscute şi, în plus, transferabile de la o situaţie la alta, indiferent de caracterul său. Evident că în aceste condiţii şi rezultatele

încercărilor de validare au fost la fel de neconcludente. De exemplu, Bird (1940) analizează 20 de studii în care se luau în considerare 79 de trăsături, dar 65 dintre acestea erau menţionate doar într-un singur studiu. Numai patru trăsături (extraversie, umor, inteligenţă, iniţiativă) apăreau în cinci sau în mai multe studii. Din cele 74 de studii analizate de Jenkins (1961) se desprinde ideea unei anumite superiorităţi a liderului faţă de subordonaţi la cel puţin una dintre aceste aptitudini, dar nu rezultă un acord privind aptitudinile specifice conducătorului. Concluzii similare se desprind şi din analizele lui Stogdill (1948) pe 124 de lucrări privind trăsăturile de leadership. După o perioadă în care au mai apărut cercetări ce pot fi subsumate acestui model, Hollander şi Julian (1969) confirmă şi ei lipsa conexiunilor stricte şi nemoderate dintre trăsăturile de personalitate şi eficienţa conducerii.

Cercetările privind rolul trăsăturilor (factorilor de personalitate) în eficienţa conducerii, desfăşurate în această paradigmă şi cu metodologia prezentată mai sus, au fost deseori aspru criticate. Eşecul teoriei trăsăturilor – pe care îl considerăm parţial, aspect asupra căruia vom reveni - rezidă în câteva consideraţii care sunt prezentate în cele ce urmează.

1. Modelul personal este problematic şi greu de acceptat încă de la fundamentele sale teoretice. Astfel, multe studii au căzut în capcana aşa-numitei „erori nominale" (Smith, 1995), afirmând că persoanele aflate în poziţii formale sau recunoscute de conducere reprezintă *în fapt* sursa primară de influenţă pozitivă, relevantă pentru grup. Se confundă deci persoana cu poziţia, iar calităţile personale ale liderului sunt un epifenomen, nu un factor cauzal, atunci când persoana este tolerată, acceptată sau recunoscută ca lider doar pentru că se află în poziţia respectivă, şi nu în raport cu alte criterii. Însă orice persoană (subordonat) deţine o *teorie implicită asupra conducerii* (Lord, DeVader şi Alliger, 1986), modelată sociocultural, care serveşte ca etalon în comparaţia cu liderul existent. Rezultatul comparaţiei face ca influenţa liderului să fie acceptată sau nu psihologic, ceea ce duce la distincţia enunţată dintre cauzal şi epifenomen.
2. Chiar şi în puţinele cazuri când au fost demonstrate corelaţii semnificative între trăsăturile de personalitate şi eficienţa conducerii, variabilele respective erau atât de numeroase, încât nu puteau servi drept ghid raţional de selecţie. Din acest motiv, teoreticieni influenţi consideră că metodologia modelului este „empirismul în forma sa cea mai rea" (Muchinsky, 1987, p. 501).
3. Stadiul cunoaşterii ştiinţifice în psihologie, în perioada de maximă expansiune a teoriei, nu a permis identificarea tuturor dimensiunilor de personalitate într-adevăr semnificative pentru leadership şi nici măsurarea lor adecvată, validitatea scalelor utilizate fiind foarte mică. Concluzia noastră este susţinută de faptul că studiile şi cercetările asupra personalităţii liderului au continuat şi continuă. Mai mult chiar, multe trăsături-cheie ale personalităţii sunt asociate cu comportamentul de conducere într-o măsură mult mai mare decât

au arătat lucrările mai vechi asupra conducerii (Howell şi Avolio, 1993), însă aceste trăsături-cheie sunt aspecte ale personalităţii studiate doar recent, căci cunoaşterea ştiinţifică poate explica doar de relativ puţin timp *de ce* structurile respective de personalitate acţionează aşa cum acţionează.

4. Includerea în aceeaşi categorie generică de „lider" a unor oameni deţinând statute foarte diverse (în funcţie de nivelul ierarhic, tipul grupului de apartenenţă etc.) nu a fost validă, aspectele diferenţiale fiind mai semnificative decât cele comune. Teoria trăsăturilor cuprinde astfel un echivoc de fond : se pretinde studierea calităţilor ce fundamentează conducerea, dar în realitate se analizează subiecţi a căror putere depinde mai mult de poziţia ocupată şi mai puţin de trăsăturile personale.
5. S-a căutat cu obstinaţie liderul care să aibă toate trăsăturile presupus corelate cu conducerea (Handy, 1993), obiectiv, evident, imposibil de atins şi inutil. Aşa cum vom vedea în cele ce urmează, există o combinaţie de însuşiri şi aptitudini necesare pentru o funcţie de conducere şi în absenţa căreia o persoană nu devine conducător eficient ; în schimb, prezenţa acestei combinaţii de aptitudini şi însuşiri la un individ nu-l face să fie neapărat conducător (Radu, Iluţ şi Matei, 1994). Studiul diferenţelor individuale, rudimentar conceput, nu a putut surprinde aşadar variaţiile intra- şi interlideri în ceea ce priveşte eficienţa. Pe scurt, trăsăturilor li s-a acordat – greşit – statutul de condiţii necesare şi suficiente.
6. Trăsăturile nu au fost întotdeauna bine definite şi, în consecinţă, utilitatea lor practică a fost redusă ; teoria trăsăturilor nu a operat cu criterii bine definite nici în ceea ce priveşte succesul conducerii. Practicienii au fost întotdeauna frustraţi prin aplicarea prematură a unor cunoştinţe insuficient verificate/validate din domeniul ştiinţelor comportamentale (McCall şi Lombardo, 1978), concluzie validă şi în cazul de faţă.

Ne vedem obligaţi să menţionăm totuşi că eşecul teoriei trăsăturilor, al modelului personal al conducerii a fost relativ (Harrell, 1961 ; Stogdill, 1974 ; Hollander, 1978, şi alţii). A fost un eşec pentru că nu s-au descoperit acele principii psihologice universal valabile ale conducerii ; a fost însă un eşec relativ sau poate că, dintr-un punct de vedere opus intenţiilor acestei abordări, chiar un succes, ţinând cont de achiziţiile certe – ce-i drept, nescontate – în problematica analizată.

Astfel, modelul trăsăturilor a putut identifica nu în ce constă conducerea, ci *în ce nu constă*, repliind şi reorientând concepţiile fundamentale. Crescând numărul de studii, s-a accentuat şi varietatea sarcinilor şi situaţiilor luate în considerare, iar dezacordul dintre cercetători privind conţinutul listelor de trăsături testate în situaţii diferite a sugerat că este necesar ca atenţia să se focalizeze şi pe alţi factori : iniţial situaţionali – dar cu o semnificaţie diferită în anii '30 de cea

de astăzi – şi apoi, aproape concomitent, pe funcţiile conducerii şi categoriile comportamentale ale liderului.

Chiar dacă modelul trăsăturilor a provocat destule reacţii de respingere şi unele cercetări care au rezultat din această respingere s-au centrat exclusiv pe situaţie, manifestând un fundamentalism invers, studiul factorilor de personalitate şi al rolului lor în conducere nu a fost abandonat. Atâta vreme cât conducerea îi aparţine unei persoane, acţiunea acesteia în respectivul rol depinde şi de personalitatea sa. Eşecul teoriei trăsăturilor a determinat reconsiderarea metodologiei de cercetare, a naturii, ponderii şi statutului factorilor de personalitate implicaţi în conducere, ceea ce reprezintă un progres cert (Sîntion, 1979 ; Sîntion şi Iliescu, 2007).

2.2. Modelul funcţional

Către sfârşitul anilor '40, unii cercetători s-au focalizat pe *funcţiile* care trebuiau îndeplinite de conducere pentru rezolvarea situaţiilor problematice cu care se confruntă orice grup angajat într-o sarcină. În această paradigmă nu se mai pleacă de la lider, ci de la acel comportament pe care-l putem considera de conducere. Evident, în cazul în care s-ar descoperi că procesul conducerii constă într-un mare număr de acte particulare, necorelate între ele, analiza ulterioară ar fi dificilă. Totuşi, acte aparent disparate ar putea fi în realitate corelate şi organizate într-un grup mult mai redus de funcţii de conducere. În fine, începând cu modelul funcţional, atenţia cercetătorilor se deplasează treptat şi spre subalterni, efect al inconsistenţei modelului personal al conducerii, dar şi al achiziţiilor din alte domenii ale psihologiei sociale şi organizaţionale.

Abordarea funcţională, care vizează esenţialmente conţinutul conducerii, se caracterizează succint prin următoarele (Miles, 1959 ; Neculau, 1977a ; Mullins, 1996, şi alţii) :

a) premisa fundamentală a abordării este că pentru a înţelege conducerea este necesar să se analizeze rolul liderului, precum şi funcţiile şi responsabilităţile conducerii ;
b) concepţia care stă la baza modelului este de tip dinamic : funcţiile vor avea o pondere diferită în situaţii diferite şi în concordanţă cu natura grupului ;
c) ca atare, orientarea urmăreşte să surprindă modul în care comportamentul liderului influenţează grupul şi invers ;
d) modelul ia în considerare natura grupului ca întreg şi anumite particularităţi psihologice şi psihosociale ale membrilor grupului care determină exercitarea unor funcţii specifice ;
e) orientarea consideră că aptitudinile de conducere pot fi învăţate, dezvoltate şi perfecţionate ;
f) în consecinţă, modelul acordă o atenţie deosebită antrenării eficiente a liderilor şi mijloacelor de creştere a performanţelor acestora prin concentrarea lor asupra funcţiilor care duc la rezultate de grup superioare în situaţia dată.

Abordarea funcţională, un incontestabil progres prin nucleul său teoretic şi prin valenţele sale practic-aplicative, faţă de modelul trăsăturilor, constituie şi astăzi un important punct de referinţă pentru practicieni şi manageri (Duncan, 1983 ; Muchinsky, 1987 ; Ivancevich şi Matteson, 1990 ; Handy, 1993 ; Cole, 1995, 1996 ; Warner, 1997, şi alţii)

Cele mai importante contribuţii teoretice şi practice în cadrul acestui model sunt cele furnizate de *teoria funcţiilor liderilor* (Krech, Crutchfield şi Ballachey, 1962), *teoria rolurilor managerului* (Mintzberg, 1973) şi *teoria conducerii centrate pe acţiune* (Adair, 1973).

Teoria funcţiilor liderilor. Krech, Crutchfield şi Ballachey (1962) consideră că pentru înţelegerea procesului conducerii este necesară analiza rolurilor liderului, roluri care derivă din funcţiile şi responsabilităţile poziţiei de conducere. Aceste funcţii variază ca importanţă în consonanţă cu natura grupului condus şi a situaţiei în care acţionează el ; există însă un anumit număr de funcţii care trebuie îndeplinite într-o anumită măsură de toţi liderii, inclusiv de cei organizaţionali.

Se remarcă faptul că funcţiile conducerii pot fi clasificate în două mari categorii, în consonanţă cu cercetările timpurii ale Universităţilor Ohio şi Michigan : funcţiile executive (*iniţiativa structurării*, *supravegherea producţiei*) şi funcţiile de menţinere (*consideraţie*, *supravegherea angajaţilor*). Această clasificare va duce în timp la constituirea unui nou model al conducerii – conducerea ca o categorie comportamentală.

În concepţia autorilor amintiţi, *conducerea rezidă în funcţii, şi nu într-o persoană particulară*, viziune metodologică fundamental opusă celei promovate de modelul trăsăturilor. Diferitele funcţii ale conducerii pot fi distribuite între membrii grupului, iar dacă un membru îndeplineşte o funcţie care este relevantă pentru activităţile de grup şi dacă aceasta este acceptată de grup, atunci ea devine o funcţie de conducere. În consecinţă, poziţia de conducere şi funcţiile conducerii înseşi le sunt practic accesibile tuturor membrilor grupului, fenomen pe care Handy îl consideră specific unei culturi democratice (1993).

Teoria rolurilor managerului (Mintzberg, 1973). Studiul lui Mintzberg asupra activităţii manageriale este considerat unul dintre cele mai reprezentative în acest domeniu (Cole, 1995 ; Dainty şi Anderson, 1996). Mintzberg identifică un număr de zece roluri manageriale diferite, dar relaţionate între ele. Acestea se centrează pe necesitatea luării deciziilor, a vehiculării informaţiilor relevante şi a unor contacte interpersonale puternice, astfel : *roluri interpersonale*, *roluri informaţionale* şi *roluri decizionale*.

Teoria lui Mintzberg asupra rolurilor manageriale poate fi caracterizată succint astfel :

a) are un potenţial mai mare de operaţionalizare decât teoriile anterioare, atât prin comprimarea unor funcţii de conducere, cât şi prin definirea lor mai precisă;
b) deşi elaborată din perspectivă managerială – ca răspuns, apreciem noi, la presiunile şi necesităţile de optimizare a practicii de conducere –, teoria recunoaşte importanţa funcţiilor psihologice (interpersonale) ale conducătorului, Mintzberg preluând unele din funcţiile propuse de Krech şi colaboratorii săi;
c) dacă în teoria funcţiilor conducerii liderul era definit printr-un întreg ansamblu de funcţii propuse, aici liderul este privit foarte restrictiv – doar o funcţie –, Mintzberg delimitând clar comportamentul managerial de cel de leadership.

Managerul lui Mintzberg a fost criticat însă vehement tocmai de unii teoreticieni ai managementului, în sensul că acest tip de conducător poate fi mai orientat spre acţiune decât spre gândire şi reflecţie, mai degrabă reacţionează decât iniţiază, răspunde, nu planifică – lipsesc, de exemplu, funcţia de planificare şi funcţia de stabilire a strategiilor (politicii) de grup –, pune un accent prea mare pe problemele imediate, concrete şi specifice în detrimentul unei viziuni de sinteză şi perspectivă (Dainty şi Anderson, 1996). Cu titlu ipotetic, putem emite însă ideea că teoria lui Mintzberg, orientată spre acţiune, a apărut ca o reacţie la scepticismul şi exasperarea practicienilor conducerii, semnalate ca atare de unii cercetători (McCall şi Lombardo, 1978) şi generate de utilitatea redusă a listelor interminabile şi contradictorii de factori ce ar garanta eficienţa conducerii – trăsături, comportamente, funcţii etc. Un argument în favoarea ipotezei noastre poate fi că opţiunea metodologică a lui Mintzberg nu este singulară, aproape orice lucrare de management propunând liste de responsabilităţi şi atribuţii ale managerului.

Conducerea centrată pe acţiune (Adair, 1973). În teoria conducerii centrate pe acţiune Adair susţine că eficienţa liderului este dependentă de maniera în care acesta satisface cele trei mari categorii de trebuinţe existente într-un grup de muncă: trebuinţele de realizare a *sarcinii* comune, trebuinţele de menţinere a *grupului* văzut ca o echipă şi trebuinţele *individuale* ale membrilor grupului. Satisfacerea fiecărei trebuinţe se face printr-o funcţie specifică a liderului.

Acţiunea liderului în oricare arie a trebuinţelor afectează una sau alta din celelalte arii sau chiar pe amândouă. Poziţia ideală a liderului este aceea în care sunt integrate complet cele trei arii de trebuinţe. Mai mult chiar, liderul eficient stimulează participarea membrilor grupului la conducere, în scopul contribuţiei lor la satisfacerea trebuinţelor menţionate.

Meritul principal al teoriei este că subliniază şi confirmă interacţiunea celor trei tipuri de trebuinţe, chiar dacă funcţiile corespunzătoare nu sunt cerute toate în acelaşi timp. Se evită astfel atât „psihologizarea”, cât şi „tehnicizarea” la

limită a funcţiilor conducerii, liderul trebuind să acţioneze adecvat şi flexibil. În acest sens, Adair sugerează că liderul trebuie *să conştientizeze* ce se întâmplă în grup, ce procese se desfăşoară, ce comportamente se manifestă mai pregnant şi care este contextul situaţional şi *să înţeleagă* ce funcţie particulară este cerută şi ce aptitudini concrete sunt necesare, utilizările lor adecvate fiind uşor de evaluat după modul de răspuns al grupului.

Ca atare, natura oricărui rol de conducere este dublă : atât cognitivă, cât şi centrată pe acţiune, aspect subliniat şi de alţi cercetători (Kotter, 1990b ; Dainty şi Anderson, 1996), care propun conceptul de *executive mind* pentru a descrie procesele cognitive care afectează analiza informaţiilor de către conducător şi acţiunea pe baza lor.

2.3. Modelul categoriilor comportamentale și al stilurilor de conducere

Ca şi în modelul trăsăturilor, studierea conducerii pleacă în cadrul modelului categoriilor comportamentale tot de la lider, însă cercetătorii sunt interesaţi mai degrabă de tipurile de comportament pe care le manifestă.

Schema metodologică fundamentală este relativ aceeaşi : liderii eficienţi pot fi diferenţiaţi de liderii ineficienţi – sau liderii de nonlideri –, dar nu prin trăsăturile pe care le au, ci prin comportamentele pe care le manifestă. Conţinutul metodologiei – metodele, tehnicile, instrumentele utilizate – este însă de o superioritate incontestabilă. Pe scurt, strategia modelului se prezintă astfel :

a) oamenii în poziţii de conducere sunt studiaţi prin observaţie directă şi prin chestionare pentru a se determina ce tipuri de comportamente manifestă în activitate ;
b) comportamentele respective sunt repartizate în anumite categorii pe baza similarităţii lor ;
c) pe baza categoriilor astfel realizate se întocmesc liste de control sau alte tipuri de scheme clasificatoare ;
d) instrumentele sunt utilizate pentru a evalua comportamentul prin diferite tehnici : întrebări cu răspunsuri de tip „da" sau „nu" („Manifestă liderul acest comportament în munca sa ?"), scale de frecvenţă („Cât de des manifestă acest comportament ?") etc. ;
e) în fine, se evaluează eficienţa liderului, în mod uzual în termenii productivităţii de grup, absenteismului, fluctuaţiei personalului sau moralului. Dacă anumite comportamente ale liderului se asociază sistematic cu indicii de eficienţă menţionaţi, atunci putem considera că avem o bază empirică solidă pentru a evalua conducerea.

Modelul comportamental, care se dovedeşte astfel mult mai fructuos decât modelul trăsăturilor în explicarea conducerii, subsumează mai multe curente, şcoli şi teorii, cele mai importante fiind analizate pe scurt în cele ce urmează.

Cercetările efectuate la Ohio State University. Cercetările desfăşurate la Ohio State University au demarat la începutul anilor '50 şi au continuat mulţi ani (Hemphill, 1950 ; Halpin şi Winer, 1957 ; Stogdill şi Coons, 1957 ; Fleishman, 1957a, 1957b ; Fleishman şi Harris, 1962, etc.). Ele au avut o influenţă puternică asupra cercetării conducerii, fapt pentru care au ajuns să fie cunoscute sub numele colectiv *Ohio State Leadership Studies*. Contribuţiile majore ale acestei şcoli în literatura şi practica de specialitate constau în elaborarea unui număr de instrumente (chestionare) pentru măsurarea conducerii şi identificarea a două dimensiuni ale conducerii.

Studiile au început prin elaborarea mai multor itemi, gândiţi a fi componentele unor chestionare referitoare la ceea ce fac persoanele în roluri de conducere. Itemii erau plasaţi în categorii mai generale, ca dominarea, evaluarea, comunicarea. Instrumentele respective le-au fost apoi aplicate membrilor unor grupuri foarte diferite : militare, industriale, academice etc. Rezultatele au arătat o anumită suprapunere a categoriilor prin care subordonaţii îşi descriau şefii, ceea ce a impus utilizarea analizei factoriale pentru reducerea numărului mare de itemi la un număr mai mic de factori, în funcţie de similaritatea conţinutului itemilor. Astfel au fost identificaţi factorii de bază ai comportamentului liderului sau dimensiunile conducerii : *consideraţia* şi *iniţiativa structurării* sau, mai scurt, *structura*. Cei doi factori sunt definiţi astfel (Fleishman, 1973, pp. 7-8) :

a) *consideraţia* reprezintă măsura în care liderul stabileşte raporturi cu subordonaţii săi, bazate pe încredere şi respect reciproc, raporturi în care el manifestă preocupare, căldură, sprijin şi consideraţie pentru ei. Dimensiunea nu se referă la comportamentele superficiale, ci priveşte preocuparea reală şi profundă pentru necesităţile subordonaţilor şi include comportamente care stimulează participarea membrilor grupului la luarea deciziilor şi încurajează comunicarea în dublu sens ; pe scurt, reprezintă perspectiva relaţiilor umane în conducere ;
b) *structura* reprezintă măsura în care liderul defineşte şi structurează interacţiunile de grup şi organizează activităţile acestuia pentru atingerea scopurilor formale (definirea rolului fiecărui membru, distribuirea sarcinilor, planificarea, stabilirea procedurilor de acţiune etc.). Dimensiunea este deci asociată cu eforturile pentru atingerea scopurilor organizaţionale.

Consideraţia şi *iniţiativa structurării* sunt dimensiuni asemănătoare cu funcţiile legate de trebuinţele individuale şi cele privind menţinerea grupului, respectiv trebuinţele legate de sarcină discutate la modelul funcţional (Adair, 1973).

În legătură cu aceste două dimensiuni s-au ridicat două probleme mai importante, care ţin de validitatea şi de independenţa lor.

Pentru a evalua validitatea dimensiunilor, studiile de la Ohio au corelat scorurile obţinute la chestionare cu criterii organizaţionale : productivitatea, fluctuaţia, satisfacţia şi revendicările angajaţilor (Korman, 1966 ; Kerr şi

Schriesheim, 1974). Cercetările respective arată că variaţiile în comportamentul liderului sunt semnificativ relaţionate cu performanţa grupului de muncă. Însă relaţia nu este una simplă, ea fiind moderată de alte variabile. Astfel, Schriesheim şi Kerr (1974) susţin că iniţiativa structurării corelează pozitiv cu satisfacţia subordonaţilor în grupurile de muncă mai mari şi negativ în unităţile mici, o schemă inversă fiind valabilă pentru relaţia consideraţie-satisfacţie. Alte variabile moderatoare se referă la subordonaţi (experienţă), lider (influenţa pe care acesta o are asupra nivelurilor ierarhice superioare), sarcină (caracterul stresant), natura grupului (grupurile militare sunt mai puţin interesate de consideraţie, dorind o iniţiativă a structurării mai puternică) şi altele (Cole, 1995 ; Muchinsky, 1987).

Nici relaţia dintre cele două dimensiuni ale conducerii nu este atât de simplă precum pare. Cercetările iniţiale au presupus că iniţiativa structurării şi consideraţia sunt necorelate, independente, cele două categorii comportamentale separate definind patru tipuri generale de comportamente de conducere, respectiv patru tipuri de lideri. Fleishman şi Harris (1962) arată însă că aceste două dimensiuni pot interacţiona în efectele lor asupra comportamentului subordonaţilor, fiecare constituind pentru cealaltă o variabilă cvasimoderatoare. Mai mult chiar, consideraţia şi structurarea sunt rareori independente (Weissenberg şi Kavanagh, 1972), semnalându-se şi corelaţii mai mari de 0,70, ceea ce sugerează că subordonaţii care descriu comportamentul liderului lor văd cei doi factori ca fiind deseori relaţionaţi. Cu alte cuvinte, liderii descrişi ca manifestând o consideraţie scăzută pentru subordonaţii lor sunt văzuţi şi ca puţin preocupaţi de orientarea grupului spre atingerea scopurilor.

Şcoala de la Michigan. Desfăşurate în acelaşi timp cu studiile Ohio (începutul anilor '50) cercetările de la University of Michigan Institute for Social Research s-au concentrat asupra comportamentului liderilor în grupurile înalt şi slab productive, în scopul identificării unor indicatori ai stilului optim de conducere (Likert, 1961). Rezultatele au arătat că şefii grupurilor înalt productive erau *centraţi pe angajaţi* – atenţie mare acordată relaţiilor din interiorul grupului, o supraveghere mai puţin directă, încurajarea participării la luarea deciziilor –, în timp ce conducătorii grupurilor slab productive erau *centraţi pe producţie* – o direcţionare mai puternică, o atenţie mai redusă faţă de problemele angajaţilor etc.

Instrumentul elaborat de Şcoala Michigan se numeşte „Scala celor patru factori" (*Four-Factor Scale* – Bowers şi Seashore, 1969) şi se concentrează asupra a patru dimensiuni ale leadershipului : sprijin, accentuarea scopurilor, facilitarea muncii, facilitarea interacţiunii.

Deşi conceptele Şcolii Michigan – *centrare pe angajat* şi *centrare pe producţie* – sunt similare cu cele ale Şcolii Ohio – *consideraţie* şi *structură* –, cercetările conduse de Likert sugerează o poziţie şi o funcţionalitate distincte ale construcţelor respective. Astfel, *consideraţia* şi *structura* sunt dimensiuni de sine stătătoare, deşi nu independente una de cealaltă, pe când *centrarea pe angajat* şi

centrarea pe producţie sunt extremele unui continuum, situate pe aceeaşi dimensiune, comportamentul leaderului putând fi descris mai nuanţat în funcţie de poziţia sa pe acest continuum. De asemenea, Likert arată că şefii eficienţi – eficienţa măsurându-se prin moralul grupului, productivitate şi reducerea costurilor – manifestă patru caracteristici comune : 1) delegarea autorităţii şi respingerea supravegherii stricte ; 2) interes şi preocupare pentru subordonaţi ca individualităţi ; 3) rezolvarea problemelor prin participarea subordonaţilor ; 4) standarde înalte de performanţă (şefii respectivi consideră că una din principalele lor responsabilităţi este producţia).

2.4. Modele situaţionale şi modelul contingent

Includerea factorilor situaţionali în ecuaţia conducerii a marcat o nouă etapă în studiul acesteia, a dus la constituirea unui nou model, în care numărul şi calitatea factorilor implicaţi, precum şi natura relaţiilor dintre ei variază de la o teorie la alta.

Este necesar însă să distingem între semnificaţia actuală a termenului *situaţional*, practic sinonim cu *contingent* (chiar dacă una din teoriile contingente este denumită expres teoria conducerii situaţionale – Hersey şi Blanchard, 1993), şi abordarea situaţională apărută în anii '30, ca alternativă la modelul personal al conducerii.

Modelul situaţional primar al conducerii. Modelul apare ca „suprareacţie" la inconsistenţele teoriei trăsăturilor şi ale teoriei oamenilor mari, fiind alimentat şi de trecerea în prim-plan a preocupărilor de cercetare a „psihologiei de grup" (Roethlisberger şi Dikson, 1947).

Abordarea situaţională primară se concentrează aproape exclusiv asupra importanţei situaţiei în studiul conducerii şi se bazează pe două premise, deduse, la rândul lor, din constatările ce au invalidat modelul personal, şi anume : a) faptul că oameni cu personalităţi diferite se impun ca lideri eficienţi în diferite situaţii ; b) faptul că o persoană devine lider într-o situaţie particulară pentru că se adaptează cel mai bine acelei situaţii.

În esenţă, în această abordare (Bogardus, 1934 ; Schneider, 1937, şi alţii) conducerea nu rezidă în persoană, ci este o funcţie a situaţiei, care cere anumite tipuri de interacţiuni. Liderul nu produce conducerea, ci este factorul instrumental prin care este obţinută o soluţie ; situaţia este aceea care permite sau nu ca o anumită însuşire psihică, psihosocială, culturală etc. să se manifeste ca o însuşire de conducător.

Din această sumară prezentare limitele modelului situaţional primar se manifestă cu claritate.

În primul rând, se absolutizează rolul forţelor şi situaţiilor exterioare în manifestarea unui comportament de conducere, liderul nefiind altceva decât un instrument sau o funcţie a acestora.

În al doilea rând, este clar că, exceptând situaţii formalizate în care liderul este numit indiferent de motivaţia şi aspiraţiile sale, oamenii pot fi motivaţi de o serie de trebuinţe personale pentru a deveni lideri – nevoi de statut, de ascendenţă socială, de autoafirmare etc., aşa cum aveau să demonstreze cercetările. Însă modelul de faţă ignoră aproape complet personalitatea liderului în procesul conducerii. Faptul că nu s-au descoperit trăsături de personalitate care să fie universal valabile, cum susţine modelul personal, sau, dimpotrivă, că se înregistrează deosebiri atât de mari între indivizi ce devin lideri în situaţii similare (Gouldner, 1963 ; Neculau, 1977a) are o singură concluzie logică : situaţia nu determină în totalitate comportamentul liderului, succesul putând fi obţinut în maniere relativ diferite, dependente şi de personalitatea acestuia.

Modelul situaţional interacţionist (mixt) sau modelul contingent. Fiedler (1967) este primul teoretician care utilizează termenul *contingenţă* în contextul conducerii, prin teoria sa de tip interacţionist asupra eficienţei liderului, însă acest tip de abordare a fost pregătit de contextul numeroaselor cercetări care, treptat, au identificat factorii-cheie ai conducerii.

Modelul contingent îşi propune să înţeleagă relaţiile multivariate dintre componentele organizaţiei şi să proiecteze o structură cu o armonizare optimă a componentelor. Acest deziderat este realizabil prin respingerea modelelor universaliste şi analiza separată a fiecărei situaţii, contingent însemnând în acest caz „depinzând de", „în funcţie de". Modelul universalist este restrictiv ; modelul contingent spune că soluţia se află pe un continuum, în funcţie de situaţie. Această schemă de analiză şi interpretare a fost preluată şi extinsă în psihosociologia conducerii de Fiedler (1967), House (1971), House şi Mitchell (1980), Evans (1974), Hersey şi Blanchard (1993).

Apariţia teoriilor contingente a rezolvat criza acută ce se manifestă în studiul psihosociologiei conducerii la sfârşitul anilor '60. Stogdill (1974, p. VII), care a avut o influenţă mare în deplasarea de la trăsături la situaţie, arăta că „acumularea nesfârşită de date empirice nu a dus la o înţelegere coerentă a conducerii". Această idee este întărită şi de alţi teoreticieni : „Probabil că în nici un alt domeniu al ştiinţelor comportamentale nu s-a scris mai mult şi nu se ştie mai puţin ca în domeniul conducerii" (McCall şi Lombardo, 1978, p. 4).

Teoriile contingente încearcă să risipească acest pesimism, oarecum exagerat, apreciem noi, având în vedere că şi până în momentul menţionat achiziţiile de certă valoare ştiinţifică erau nu puţine şi, oricum, marcau etape de dezvoltare a cunoaşterii ştiinţifice, nu punctul final.

Teoria contingentă a eficienţei liderului (Fiedler, 1967) este reprezentativă pentru acest model. Cercetările lui Fiedler asupra conducerii au început în anii '50, când el a observat că psihoterapeuţi cu reputaţie de eficienţă clinică aveau tendinţa de a-şi vedea pacienţii ca fiind mai asemănători cu ei înşişi decât o

făceau cei care nu erau percepuţi ca eficienţi. Această constatare sugera faptul că terapeuţii din prima categorie erau mai apropiaţi psihologic de pacienţii lor, ofereau un sprijin mai mare şi erau mai puţin critici. Analogia cu liderul s-a făcut imediat, ştiindu-se că responsabilităţile sale includ şi dezvoltarea personală a subordonaţilor.

Fiedler dezvoltă un instrument pentru a măsura *Esteem for Least Preferred Co-Worker* (LPC) şi face predicţia că liderii cu LPC mare, cei care fac distincţia între persoană ca muncitor (nedorit) şi persoana ca individ (care are anumite calităţi, în pofida deficienţilor de colaborator), vor fi mai eficienţi decât cei cu LPC scăzut. Rezultatele empirice nu confirmă însă această predicţie şi doar după multe cercetări Fiedler reuşeşte să identifice factorii situaţionali care determină eficienţa unui stil de conducere, şi anume:

- *poziţia de putere a liderilor*, ce reprezintă măsura în care aceştia le pot cere membrilor grupului să accepte comanda în virtutea anumitor condiţionări; liderul unui pluton în armată are o poziţie de putere deosebită, pe când şeful unei grupe de muncă într-un atelier oarecare are o poziţie de putere mai slabă;
- *structura sarcinii*, ce reprezintă măsura în care munca (activitatea) poate fi prognozată sau programată. Anumite sarcini pot fi automatizate, altele sunt acoperite de reguli precise, deci pot fi uşor prognozate sau, în termenii teoriei, structura sarcinii respective este foarte puternică;
- *relaţiile lider-subordonaţi*, care pot varia pe un continuum bune-proaste.

Dacă vom combina cei trei factori, o configuraţie cu o poziţie de puternică, cu o structură a sarcinii puternică şi cu relaţii bune între şefi şi subordonaţi reprezintă o situaţie de conducere *favorabilă*, pe când o poziţie de putere scăzută, o structură a sarcinii scăzută şi relaţii proaste între lider şi subordonaţi dau naştere unei situaţii *nefavorabile* de conducere. Din acest motiv probabil unii autori denumesc teoria lui Fiedler „teoria situaţiilor favorabile de conducere" (Mullins, 1996, p. 265).

Fiedler stabileşte opt combinaţii între cele trei categorii de factori şi prescrie stilul de conducere adaptat fiecărei combinaţii. Când situaţia este foarte favorabilă (relaţii lider-membri bune, sarcină structurată, poziţie puternică) sau foarte nefavorabilă (relaţii slabe lider-membri, sarcină nestructurată, poziţie slabă), atunci un lider orientat către sarcină (scor LPC scăzut), cu un stil directiv va fi mai eficient. Când situaţia este moderat favorabilă, atunci liderul cu o orientare către relaţiile interpersonale (scor LPC ridicat) şi către participare va fi mai eficient.

Teoria lui Fiedler are meritul de a pune în „ecuaţia" conducerii atât personalitatea liderului, cât şi, mai ales, categorii de variabile contingente. Ceea ce au propus specialiştii, în respingerea modelelor unipersonal şi situaţional primar,

şi anume interpretarea conducerii ca un *raport dinamic între personalitate şi variabilele situaţionale* (Gibb, 1969, p. 206), este acum operaţionalizat.

Teoria lui Fiedler este validată de numeroase cercetări, după cum arată un studiu metaanalitic realizat pe 145 de lucrări publicate (Strube şi Garcia, 1981; *cf*. Radu *et al*., 1994, p. 179), confirmat şi de alţi specialişti (Brehm şi Kassin, 1990, p. 599).

În acelaşi timp, teoria a primit şi numeroase critici (Filley, House şi Kerr, 1976 ; Organ şi Bateman, 1986 ; Handy, 1993, şi alţii), din care, în contextul de faţă, amintim faptul că după aceşti autori, rămâne încă un mister ce anume măsoară LPC. Această variabilă nerezolvată a teoriei lui Fiedler provine şi din faptul că el respinge concluziile cercetărilor de laborator, considerate irelevante pentru o metodologie care îşi propune să înţeleagă şi să prognozeze eficienţa conducerii în organizaţii.

2.5. Modelul tranzacţional (al schimbului social)

Teoria conducerii tranzacţionale (Hollander). Pentru Hollander (1978) conducerea este un proces care implică o tranzacţie, un schimb social între lideri şi subordonaţi şi care presupune influenţă şi contrainfluenţă.

Interacţiunea şi tranzacţia sunt concepte comparabile, dar nu identice, pentru că tranzacţia se referă la o influenţă reciprocă (*two-way*) şi la prezenţa în cadrul său a schimbului social, ambele având o calitate dinamică. În esenţă, conducerea tranzacţională accentuează faptul că liderii şi subordonaţii interacţionează, primii trebuind să procedeze astfel încât să satisfacă necesităţile celor din urmă (recompense, apreciere) în schimbul supunerii faţă de norme şi al unor niveluri aşteptate sau negociate ale performanţelor în muncă.

Teoria lui Hollander oferă un cadru mai larg de abordare a relaţiei dintre şef şi subordonat, identificând în acelaşi timp mecanismele psihologice ale relaţionării. Ea însă nu poate fi aplicată decât limitat la tipuri diferite de organizaţii, în mod special fiind limitată aplicarea teoriei la organizaţiile puternic structurate – de exemplu, la organizaţiile militare, unde „resursele" de schimb ale liderului sunt limitate, fiind prescrise de sistemul organizaţional.

O teorie similară, dar ulterioară celei enunţate de Hollander (1978) este *teoria influenţei mutuale* (Herold, 1977), care se focalizează pe schimbul reciproc de influenţă între lider şi subordonaţi, înscriindu-se astfel în aria largă a schimbului social. Autorul conceptualizează conducerea ca o diadă lider-subordonat, fiecare partener influenţând comportamentul şi atitudinile celuilalt. Totuşi, într-o situaţie tipică, liderul are mai multă putere, astfel că el va influenţa mai mult comportamentul subordonatului decât acesta din urmă pe al liderului. Herold consideră că o astfel de conceptualizare a conducerii ca *diadă verticală* oferă cea mai bună formă de analiză.

Graen, Liden şi Hoel (1982) utilizează, de asemenea, procesul influenţei mutuale în ceea ce ei numesc *teoria legăturii diadice verticale în conducere*, cunoscută şi sub numele de *teoria schimbului lider-membru* (LMX – Gerstner şi Day, 1997). Conform acestei teorii, liderii fac diferenţieri cu privire la subordonaţii lor în următorii termeni: competenţe şi aptitudini, măsura în care prezintă încredere şi motivaţia pentru o responsabilitate mai mare.

Liderul identifică subordonaţii care au aceste atribute, identificare percepută de aceştia şi care au tendinţa de a se organiza in-grup. Membrii in-grupului trec dincolo de atribuţiunile formale, îşi asumă responsabilitatea pentru sarcini importante etc., primind în schimb din partea liderului mai mult sprijin, atenţie, recunoaştere, cu un apel mai mic la autoritatea formală, spre deosebire de membrii out-grupului, care execută activităţile de rutină, au relaţii mai mult formale cu liderul etc.

Teoria are o serie de implicaţii asupra unor aspecte relevante ale vieţii de grup, din care le vom discuta pe scurt pe cele care ni se par mai importante.

În multe din instrumentele de cercetare a conducerii scorurile se calculează prin media dimensiunilor prezentate. Media statistică dintre percepţia membrilor in-grup-ului şi percepţia membrilor out-grupului poate oferi însă o imagine falsă, subsumată fenomenului de compensare. Astfel, în loc de a considera cei zece subordonaţi dintr-un grup de muncă drept o unitate, se recomandă ca pentru acest grup conducerea să fie concepută în zece diade lider-subordonat. Într-un studiu consacrat influenţei conducerii asupra fluctuaţiei (Graen, Liden şi Hoel, 1982) stilul general de conducere nu a fost util în predicţia fluctuaţiei. Când însă conducerea a fost conceptualizată ca o serie de interacţiuni diadice, aceasta a constituit un predictor eficient al fluctuaţiei.

Un studiu metaanalitic recent arată însă că, în acord cu teoria, calitatea relaţiei care se dezvoltă între lider şi membru este predictivă pentru rezultatele analizate la nivel individual, grupal şi organizaţional. Se consideră că viitorul teoriei constă într-o mai puternică fundamentare prescriptivă, în dezvoltarea unor programe de formare şi includerea în acest model şi a unor aspecte ale conducerii transformaţionale.

2.6. Limite ale abordărilor clasice

Cercetările indică faptul că, pentru majoritatea liderilor, în cele mai multe cazuri, atât înainte, cât şi după un eventual training, aceştia tind să utilizeze mai puţin decât ar trebui metodele de leadership funcţional, contingent sau tranzacţional, chiar şi atunci când situaţia necesită folosirea acestora (Howell şi Avolio, 1993). Presiunea exercitată de timp, metodele inadecvate de evaluare, îndoielile legate de eficacitatea recompensei pozitive, disconfortul liderului şi al subordonaţilor, precum şi lipsa aptitudinilor sau a încrederii sunt parţial responsabile pentru eşecul în folosirea eficientă a metodelor de leadership amintite (Avolio şi Yammarino, 2003).

Unii conducători practică o formă mai puţin activă de leadership tranzacţional, şi anume o conducere corectivă, numită de Bass (1994) management prin excepţie, îndreptându-se către recompense situaţionale negative pur şi simplu pentru a evita relaţiile tranzacţionale cu angajaţii (Komaki, 1981 ; Avolio şi Bass, 2004). Dar, chiar şi în acest caz, disconfortul managerului, cauzat de obligaţia de a le oferi un feedback negativ subordonaţilor săi, interacţionează cu mecanismele autodefensive şi este posibil să le amorseze. Fenomenul este explicat de Avolio şi Bass (2004) : atunci când superiorii se confruntă cu performanţe slabe ale angajaţilor, atribuite lipsei aptitudinilor, ei au uneori tendinţa de a da înapoi. Ei deformează feedbackul, făcându-l mai favorabil decât ar trebui, ceea ce duce la o corecţie mai puţin adecvată a comportamentelor şi acţiunilor subordonaţilor lor (Ilgen şi Knowlton, 1980). Există însă destule dovezi empirice care indică faptul că tranzacţiile corective, pedeapsa situaţională şi acţiunile disciplinare pot avea un impact pozitiv asupra performanţei (Atwater şi Bass, 1994).

O altă problemă des întâlnită este faptul că, deşi unii dintre manageri chiar spun şi cred că le oferă feedback subordonaţilor direcţi, aceştia nu consideră că l-ar fi primit (Koh, Terborg şi Steers, 1991). Acest lucru este accentuat de importanţa diferită atribuită diferitelor tipuri de feedback de către manageri, pe de o parte, şi de către subordonaţii lor direcţi, pe de altă parte. Greller (1980, *cf.* Avolio şi Bass, 2004) a demonstrat că, în comparaţie cu şefii direcţi, subordonaţii atribuie mai multă importanţă feedbackului primit de la sarcina însăşi (adică autorecompensa), de la comparaţiile pe care le fac chiar ei privind contrastul dintre propria muncă şi munca altora, precum şi de la comentariile colegilor legate de munca lor. În acelaşi timp, superiorii atribuie mai multă importanţă propriilor comentarii legate de subordonaţii direcţi, propriilor recomandări pentru recompense (de exemplu, măririle de salariu), promovărilor şi sarcinilor de lucru mai interesante (Avolio şi Yammarino, 2003). Lipsa consensului asupra acestui subiect are efecte negative evidente asupra leadershipului (Bass, 1994).

Deseori, diferenţele se datorează relaţiilor variate pe care liderii le au cu subordonaţii. De exemplu, anumiţi lideri au oamenii lor de încredere, subordonaţi pe care se bazează foarte mult, în timp ce alţi lideri încearcă să interacţioneze deopotrivă de accentuat cu toţi subordonaţii lor doar în cazul problemelor importante. Studiile lui Kluger şi DeNisi (1996) au demonstrat cât de importante sunt interacţiunea şi feedbackul imediat şi echilibrat pentru ca tranzacţiile de leadership să fie cu adevărat eficiente.

Un alt motiv pentru care leadershipul funcţional, contingent sau tranzacţional eşuează deseori este că liderului îi lipsesc reputaţia sau resursele necesare pentru a oferi recompensele de care este nevoie şi care uneori fuseseră promise. Liderii care satisfac aşteptările personale ale angajaţilor lor îşi câştigă şi îşi menţin reputaţia pentru că sunt capabili să ofere plăţi, promovări şi recunoaştere. Aceia care nu oferă recompensele corespunzătoare îşi strică reputaţia şi astfel nu mai pot fi consideraţi lideri eficienţi (Tsui, 1982 ; Avolio şi Bass, 2004).

Evaluarea realistă a recompenselor care pot fi oferite subordonaţilor duce la un leadership tranzacţional mult mai eficient (Podsakoff, Todor şi Skov, 1982), dar, în cazul în care puterea şi autoritatea liderului sunt limitate, evaluarea realistă este la fel de nocivă ca şi evaluarea pesimistă a nivelului acestor recompense, căci promiterea unor recompense neconvingătoare duce la o lipsă de eficienţă a conducerii, la fel ca şi promiterea neconvingătoare a unor recompense (Avolio şi Yammarino, 2003).

Leadershipul tradiţional poate fi abandonat de unii lideri şi pentru că recompensa nonsituaţională funcţionează câteodată la fel de bine în amplificarea performanţelor ca şi recompensa situaţională (Podsakoff, Todor şi Skov, 1982). Recompensa nonsituaţională poate oferi în acest context un cadru de siguranţă, în care autorecompensa să acopere elementele situaţionale care pot afecta performanţa (Avolio şi Bass, 1994). Sentimentul de datorie sau de obligaţie al unui angajat faţă de organizaţie, format ca urmare a oferirii recompenselor nonsituaţionale, poate genera, de asemenea, la acest angajat efortul necesar pentru realizarea performanţei adecvate (Bass, 1990b).

Este evident că anumite aspecte ale leadershipului tranzacţional pot fi contraproductive pentru obiectivele liderului, ale angajaţilor sau ale întregii organizaţii. De exemplu, oamenii pot alege varianta mai facilă pentru a realiza schimbul necesar unei recompense, această variantă fiind de cele mai multe ori complianţa (Yammarino şi Bass, 1990b). Spre exemplu, calitatea, spre deosebire de cantitatea rezultatului (care este mai uşor de măsurat), poate avea de suferit dacă nu este monitorizată îndeaproape de lider (Avolio şi Yammarino, 2003). Sau, cum este cazul competiţiilor intra- şi interorganizaţionale, recompensele sunt legate strict de atingerea unor obiective specifice de performanţă, iar angajamentul este nul. Oamenii fac strict ceea ce li se spune să facă, nici mai mult, nici mai puţin, iar aceasta nu este o bază eficientă pentru o perfecţionare continuă (Bass, 1999).

Atunci când utilizează recompensa situaţională negativă, succesul liderului tranzacţional urmează de obicei un trend descendent (Bass, 1990b). Avolio şi Bass (2004) citează un studiu efectuat de Podsakoff, Todor şi Skov (1982) pe un număr de 101 subiecţi supervizaţi şi pe cei 72 de supervizori ai lor, angajaţi ai unei mari organizaţii nonprofit, în cadrul cercetării demonstrându-se că întăririle negative, precum mustrările situaţionale, dezaprobarea sau penalizarea, nu au avut nici un efect semnificativ asupra performanţei sau a satisfacţiei. În mod similar, Fulk şi Wendler (1982, *cf.* Avolio şi Bass, 2004) au obţinut rezultate care, de asemenea, nu susţin foarte mult întărirea situaţională negativă. În studiul lor, aprobarea sau dezaprobarea situaţională din partea liderilor orientaţi spre realizări a dus la clarificarea rolurilor angajaţilor, însă nu a avut o influenţă prea mare asupra motivaţiei şi a performanţei individuale.

Totuşi, anumite rezultate contrastante sugerează faptul că sancţiunea situaţională poate avea un impact pozitiv asupra performanţei, în timp (Avolio şi Bass,

2004). Câteva studii (Cherrington, Reitz şi Scott, 1971 ; Podsakoff şi Todor, 1985) au relevat faptul că sancţiunea contingentă este relaţionată pozitiv cu satisfacţia, însă ea nu corelează în mod similar şi cu performanţa. În alte situaţii, sancţiunea contingentă a avut rol motivaţional şi a îmbunătăţit performanţa ; există şi cercetări care au demonstrat faptul că utilizarea pedepsei contingente a dus la îmbunătăţiri mai mari în performanţă atât relativ la sancţiunea non-contingentă, cât şi la recompensele noncontingente (Avolio şi Bass, 2004).

Bass (1990) a sugerat că sancţiunea poate duce din partea angajaţilor la complianţă, cu scopul de a evita respectiva sancţiune, deşi aceasta poate avea şi efectul opus, reducând complianţa şi motivaţia, atunci când angajaţii sunt ostili utilizării sancţiunii de către lider. În mod special atunci când sancţiunea situaţională este asociată cu un mesaj clar de dezaprobare, individul vizat este motivat să-şi îmbunătăţească performanţa (Avolio şi Bass, 2004). În ceea ce priveşte impactul sancţiunii, adică al corecţiei, al acţiunii disciplinare, al mustrării, al criticii aspre, al cenzurii etc., asupra percepţiei eficienţei liderului, Avolio şi Bass (2004) susţin că sancţiunea situaţională poate contribui la o mai mare eficienţă atunci când este aplicată ca reacţie la performanţe slabe sau la un comportament inacceptabil, cu intenţia de a îmbunătăţi comportamentul respectiv. De aceea, este foarte posibil ca angajaţii să considere sancţiunea utilă, în mod special atunci când stipulează cu claritate motivele apariţiei ei.

Criticile, mustrările pot avea un efect nedorit şi prin faptul că angajaţii reacţionează la ele defensiv mai degrabă decât constructiv, inclusiv prin revoltă (formaţiuni reacţionare), retragere sau ostilitate (Avolio şi Yammarino, 2003). A devenit evident, din acest punct de vedere, că oamenii diferă semnificativ în ceea ce priveşte preferinţa lor pentru recompense extrinsece, pentru autorecompensare sau recompense instrinsece. Aşadar, conform lui Bass (1990b), planificarea, caracterul oportun şi consecvenţa recompenselor au fiecare un efect considerabil asupra influenţei acestui important instrument tranzacţional.

Conform lui Avolio şi Bass (2004), moderatorii efectului recompenselor la nivelul performanţei individuale sunt chiar mai mulţi şi mai complicaţi. Bass (1967) a demonstrat că persoanele orientate spre sarcină şi angajaţii experimentaţi îşi dezvoltă singuri autorecompense sau întăriri negative, la fel cum este mult mai probabil ca ei să fie motivaţi intrinsec. În acelaşi timp, angajaţii extraverţi, atraşi de interacţiuni sociale intense şi orientaţi spre cei din jur vor fi probabil mai sensibili la întăririle venite din partea celorlalţi, indiferent dacă acestea sunt pozitive sau negative.

O concluzie cu valoare mare de generalitate este aşadar că principalele instrumente ale leadershipului tranzacţional nu sunt doar incomplete ca efecte, ci, de asemenea, suficient de complicate din punctul de vedere al moderării încât să aibă efecte negative puternice şi neaşteptate. Consecinţele neintenţionate ale aplicării simpliste a instrumentelor leadershipului tranzacţional pot duce la o ineficienţă marcantă a acestuia.

2.7. De la tranzacţie la transformare

Liderii tradiţionali se străduiesc să identifice rolurile şi sarcinile necesare pentru ca subordonaţii şi colegii lor să realizeze sarcinile ce le revin şi să ajungă la rezultatele dorite. De asemenea, ei clarifică angajaţilor aceste cerinţe, generând astfel în cei din jur încredere în faptul că fac ceea ce trebuie; încrederea subordonaţilor în faptul că au înţeles corect obiectivele şi procedurile este importantă pentru ca aceştia să depună efortul necesar (Dvir, Eden, Avolio şi Shamir, 2002). De asemenea, aceşti lideri tranzacţionali percep corect ceea ce-şi doresc subordonaţii, clarificând în acelaşi timp faţă de cei din jurul lor modalitatea în care aceste nevoi şi dorinţe vor fi satisfăcute, dacă angajatul depune efortul necesar pentru îndeplinirea sarcinii (Avolio şi Yammarino, 2003). O astfel de construcţie a motivaţiei pentru performanţă este importantă, căci ea le va oferi angajaţilor o direcţie clară şi va ajuta la stimularea şi la mobilizarea lor (Avolio şi Bass, 2004).

Aşadar, esenţa leadershipului tradiţional constă în comportamentul liderului, exercitat activ (proactiv) sau pasiv (reactiv) de a clarifica faţă de subordonaţii săi ce anume se aşteaptă de la ei şi ce vor primi în schimbul respectivelor eforturi şi rezultate, precum şi ce se va întâmpla în absenţa lor. Această perspectivă, pe care se pune accent în cadrul celor mai cunoscute programe de training pe leadership, este utilă, dar limitată la ceea ce literatura de specialitate numeşte „tranzacţii de bază" sau „tranzacţii de prim nivel".

Este important să observăm faptul că procesul conducerii, în care liderul explică ce anume trebuie să facă subordonaţii pentru a obţine o anumită recompensă, deşi incomplet, este totuşi considerat de teoreticienii moderni o componentă esenţială a leadershipului eficient. Printre altele, aceasta este o trăsătură a noii paradigme în leadership: dacă vechile teorii încercau în cele mai multe cazuri să demonstreze lipsa de coerenţă a teoriilor mai vechi, având intenţia clară de a le degrada, a le infirma şi a le înlocui, noua teorie acceptă valabilitatea punctuală a teoriilor mai vechi, clasice, dezvoltându-le.

Noua paradigmă adaugă leadershipul transformaţional modelelor deja existente. În prezentarea conceptului de *leadership transformaţional*, Burns (1978) a subliniat importanţa acestuia prin faptul că persoanele care au cel mai mare impact moral nu se preocupă de interesele lor personale atât de mult precum îi ajută pe ceilalţi să privească şi să vadă dincolo de propriile interese personale, pentru binele grupului, al organizaţiei, comunităţii sau societăţii. Însă, aşa cum au arătat Howell şi Avolio (1993), leadershipul transformaţional nu înlocuieşte leadershipul tranzacţional, ci îl completează, ajutându-l să atingă obiectivele liderului, ale angajatului, ale grupului şi ale organizaţiei. Mai mult chiar, leadershipul tranzacţional este deseori recomandat pentru atingerea unor niveluri mai reduse de performanţă sau pentru schimbări minore. Acest lucru este

confirmat de studii de amploare, realizate pe lideri din domenii foarte diverse (comercial, industrial, militar, guvernamental, religios, nonprofit etc. – Bass şi Avolio, 1993a; Avolio şi Bass, 1988a, Onnen, 1987).

Însă este important de accentuat că, dincolo de eficienţa sa evidentă în anumite situaţii, leadershipul tranzacţional are limite serioase în impulsionarea productivităţii şi creşterea eficienţei (Bass, 1990b). Acest lucru este adevărat cu atât mai mult atunci când liderul se bazează frecvent pe acea componentă a conducerii tranzacţionale care se numeşte management prin excepţie pasiv, preferând să intervină doar atunci când nu sunt respectate procedurile şi standardele pentru îndeplinirea sarcinii (Bass, 1985a). Folosirea ameninţărilor disciplinare pentru a ridica un grup la un anumit standard este o metodă şi mai puţin eficientă şi este foarte posibil ca această abordare să fie contraproductivă pe termen lung (Bass şi Yammarino, 1989). Concentrarea asupra prevenirii greşelilor şi a identificării acelora care sunt mai importante este, desigur, un lucru esenţial pentru leadership-ul eficient, mai ales în situaţiile profesionale în care riscurile unui eşec sunt asociate cu costuri mari. Totuşi, dacă liderul nu face în decât să se concentreze asupra greşelilor, atunci dezvoltarea şi performanţa angajaţilor vor avea de suferit (Avolio şi Bass, 2004).

În consecinţă, fără a dori să conteste eficienţa în multe situaţii a leadershipului tranzacţional, Bass (1985a, 1985b) a propus un model care descrie relaţia dintre leadershipul transformaţional şi cel tranzacţional, sugerând că primul îl *completează* pe cel din urmă, în mod special având un impact major asupra unor componente precum satisfacţia angajaţilor, motivaţia pentru realizări deosebite, dar şi asupra altor rezultate organizaţionale. Mai exact, leadershipul transformaţional este responsabil de o variaţie unică în sensul creşterii nivelului de performanţă mult peste nivelurile care pot fi prescrise leadershipului tranzacţional, oricât de activ ar fi acesta.

Waldman şi Bass (1986) au adus dovezi ale acestui efect de completare şi augumentare în cadrul diverselor lor studii, efectuate pe eşantioane de manageri din mediul de afaceri, dar şi pe ofiţeri. Efectul de completare a fost evidenţiat, de asemenea, de către Seltzer şi Bass (1990), Waldman, Bass şi Yammarino (1990), Lim şi Ployhart (2004), precum şi Avolio, Bass şi Yammarino (1991), care au evidenţiat prezenţa simultană a stilurilor tranzacţional şi transformaţional la un număr mare de lideri studiaţi.

Aceste rezultate confirmă o idee fundamentală a modelului original de leadership propus de Bass (1985a): leadershipul tranzacţional oferă o bază pentru un leadership eficient, însă există posibilitatea obţinerii unor grade mai mari de efort suplimentar, eficienţă şi satisfacţie de la angajaţi prin completarea leadershipului tranzacţional cu cel transformaţional. Potenţialul complet al unui lider sau al unei situaţii de conducere poate fi atins doar prin amândouă, nu prin alegerea unui stil de leadership în defavoarea celuilalt.

3. Leadershipul transformațional

După cum am văzut, în ultimii 60 de ani, cercetările care încearcă să explice fenomenologia leadership-ului și, subsecvent, teoriile rezultate din aceste cercetări s-au centrat preponderent pe descrierea eficienței în conducere ca manifestare a unui comportament „corect", în sensul că în fiecare situație sau în legătură cu fiecare posibilă manifestare comportamentală, aptitudinală sau valorică există o cale evident corectă și una evident incorectă care ar putea fi urmate de un lider.

Cu alte cuvinte, discutăm astfel despre leadership autocrat sau democrat, luarea deciziilor în mod directiv sau participativ, centrarea pe sarcină sau pe relație, comportament de inițiere sau de apreciere etc.

În ciuda succesului lor parțial de a explica leadershipul și de a prezice și a dezvolta eficiența liderilor, aceste explicații par astăzi nu doar incomplete, ci poate și ușor simpliste. O concesie târzie a fost făcută în aceste aprecieri extremizate variabilelor situaționale, care ar putea fixa cadrul pentru a considera una sau alta dintre entitățile unei diade drept cea corectă: situația „dictează" dacă un stil autocrat sau unul democrat este mai eficient și astfel poate fi considerat „corect". Această schimbare de perspectivă dinspre stil pur înspre un stil adaptat situației a marcat începutul noilor teorii în leadership (Bass, 1985a, 1988, 1989a, 1989b etc).

Tendința de a înțelege comportamentul managerial centrat pe o gamă mai largă de stiluri de leadership, numit de către House și Podsakoff (1994) *leadership excepțional*, coincide nu doar cu o schimbare naturală în paradigma în care se realizează studiile în domeniul conducerii, ci și cu mutațiile radicale care au loc în natura muncii. Aceste schimbări în natura sarcinilor de muncă au transformat cerințele organizațiilor față de lideri, astfel încât conducătorului actual i se cer nu doar lucruri fundamental diferite decât în urmă cu unul sau două decenii, ci și comportamente mai variate și mai flexibile.

De aceea, nu este deloc surprinzător efortul depus de numeroși cerecetători cu scopul de a identifica descriptorii acelui tip de leadership care funcționează eficient în organizația contemporană, pentru a maximiza atât probabilitatea de atragere și selectare a acestui comportament în cadrul firmei, cât și posibilitățile de cultivare și dezvoltare a lui de-a lungul timpului (Bass, 1985a; Bennis și Nanus, 1985; Bennis, Parikh și Lessem, 1994; Kotter, 1990a; Kouzes și Posner, 1987).

Chiar dacă în legătură cu modalitățile de manifestare a acestui stil de leadership se poartă în continuare discuții extensive, care generează un volum impresionant de cercetări empirice, există totuși astăzi un consens în comunitatea științifică privind cel puțin denumirea și fundamentul acestui comportament:

leadership transformaţional. Această denumire (*leadership transformaţional*) fixează în acelaşi timp ruptura paradigmatică faţă de practicile de leadership preferate şi promovate în trecut, bazate pe conducere ca tranzacţie şi numite în consecinţă *leadership tranzacţional*.

Conceptul de *leadership transformaţional* nu este chiar nou – în ultimii 20 de ani, comunitatea ştiinţifică, dar şi practicienii au manifestat un interes considerabil pentru testarea acestei noi teorii (Avolio, 1999 ; Bass, 1998a ; Bass şi Avolio, 1994).

După cum am arătat mai sus, modelele clasice de leadership au eşuat parţial sau complet la nivel psihodiagnostic, în încercarea de a explica şi a prezice întregul repertoriu de comportamente ale unui lider, precum şi la nivel prescriptiv, în încercarea de a explica exact care comportament desemnează eficienţa într-o anumită situaţie. Din acest punct de vedere, teoria leadershipului transformaţional este, cu siguranţă, mai eficientă, postulând existenţa la acelaşi lider a unor comportamente diferenţiate în funcţie de situaţie şi explicând, de asemenea, că situaţii diferite fac ca diverse comportamente să desemneze eficienţa.

În acest sens, teoria leadershipului transformaţional este unică şi prin flexibilitatea pe care i-o prescrie liderului, ce nu mai este privit ca o maşinărie aptă pentru a exhiba în mod repetat singurul comportament corect, ci ca o persoană complexă, înzestrată cu discernământ, ce are capacitatea de a alege dintr-o „gamă completă” de stiluri de conducere pe cel mai adaptat situaţiei cu care se confruntă.

Modelul a fost numit şi „complet” (*full range*) pentru că stimulează practicienii din domeniul leadershipului să-şi lărgească orizonturile la o arie mult mai vastă de stiluri de conducere decât oricare din cele propuse de modelele anterioare şi să ia în considerare ideea de flexibilitate în comportamentul de leadership şi de eficienţă ca funcţie situaţională.

Avolio şi Bass (2004), cei mai renumiţi cercetători în domeniul leadershipului transformaţional, notează că, „atunci când managerilor de toate nivelurile, din toată lumea, de la top manageri din zona marilor afaceri şi până la studenţi şi lideri de proiect, li s-a solicitat să descrie caracteristicile şi comportamentele liderilor celor mai eficienţi cu care au lucrat în trecut, aceste descrieri au cuprins mult mai multe elemente decât simplele încercări de recompensare a efortului şi de orientare corectivă, care sunt în mod tradiţional considerate tipice pentru leadershipul tranzacţional” (p. 26). Astfel, liderii care au avut cea mai mare influenţă asupra participanţilor la această cercetare (Avolio şi Bass, 2004) au fost descrişi drept lideri transformaţionali, adică oameni care inspiră, stimulează intelectual, provoacă, sunt vizionari, orientaţi spre dezvoltarea lor şi a celor din jur şi hotărâţi să maximizeze performanţa. În multe cazuri, termenul utilizat a fost *charismă*.

Bazându-se pe această caracteristică rară a comportamentului de leadership, numită charismă, Burns (1978) a investigat o situaţie specifică de conducere, şi

anume leadershipul politic. Astfel, el a semnalat probabil printre primii diferenţele esenţiale care ţin de modurile în care liderii politici, atât cei foarte importanţi şi cunoscuţi, cât şi cei mai puţin celebri, îşi motivează colaboratorii şi electoratul. Astfel a început să se contureze un nou model de leadership, care în timp a fost explicat şi sprijinit cu date empirice extensive (Bass, 1985a). Acest nou model încorporează o arie mai vastă de comportamente, de la cel mai puţin performant (leadershipul de tip laissez-faire) până la cel mai performant (leadershipul idealizat, charismatic).

Se pare că leadershipul transformaţional a fost pentru prima dată diferenţiat de leadershipul tranzacţional de către Downton (1973, *cf.* Avolio şi Bass, 2004), pentru a explica diferenţele dintre liderii revoluţionari, cei rebeli, cei reformatori şi cei obişnuiţi. De asemenea, House (1977) enunţă teoria conducerii charismatice şi propune o schemă de operaţionalizare a charismei. Totuşi, conceptualizarea propusă de Downton şi House nu a fost remarcată până în momentul apariţiei în 1978 a lucrării lui Burns despre liderii politici. Conform lui Burns (1978), liderii politici tranzacţionali îşi motivau colaboratorii şi electoratul dându-le recompense în schimbul serviciilor prestate: „Liderii tranzacţionali îşi abordează colaboratorii din perspectiva schimbului: se urmăreşte schimbarea unui lucru pe altul – a locurilor de muncă pentru voturi sau a subvenţiilor pentru contribuţii la campanii. Asemenea tranzacţii înglobează majoritatea relaţiilor dintre lideri şi asociaţi, în special în grupuri, în parlament şi partide" (p. 3).

Bass (1985a, 1985b) a extins definiţia liderului tranzacţional de la mediul politic la alte sectoare (militar, industrial, public şi educaţional). Urmând cadrul trasat de Burns, el i-a descris pe aceşti lideri drept cei care identifică foarte clar ce anume aşteaptă de la munca subalternilor şi încearcă să se asigure în mod continuu că primesc acele lucruri, adecvând cerinţele şi aşteptările respective la performanţele care pot fi aşteptate în mod realist de la cei din jur. În plus, Bass (1985a, 1985b) propune unele nuanţări şi caracteristici suplimentare în modelul liderului transformaţional, explicând că aceşti lideri oferă recompense şi promisiuni de recompensă în schimbul unor eforturi corespunzătoare, şi nu neapărat în schimbul rezultatelor aşteptate şi că ei răspund nevoilor şi dorinţelor celor cu care lucrează atât timp cât aceştia îşi îndeplinesc sarcinile, contribuind astfel în mod activ şi decisiv la dezvoltarea subalternilor lor (Avolio şi Bass, 2004).

Spre deosebire de liderul tranzacţional, liderul transformaţional nu doar recunoaşte nevoile subalternilor, ci şi încearcă să le dezvolte de la niveluri inferioare către niveluri superioare de maturitate şi integrare a eului (McColl-Kennedy şi Anderson, 2002).

Liderii transformaţionali implică persoana din toate punctele de vedere, în aşa fel încât angajaţii sunt ei înşişi dezvoltaţi pentru a deveni lideri. Acest tip de leadership poate apărea ca o influenţă orientată de sus în jos, în sensul că liderul transformaţional exercită o forţă pozitivă asupra subalternului, poziţionat pe o scară ierarhică evident inferioară (Avolio şi Bass, 2004).

Însă relaţia de conducere transformaţională apare, fără doar şi poate, şi pe orizontală, între doi angajaţi care se află pe aceeaşi treaptă ierarhică, şi, de asemenea, de jos în sus – de exemplu, atunci când o persoană îşi influenţează superiorul ierarhic în aşa fel încât acesta să-şi reconsidere obiectivele imediate sau chiar aspecte mai profunde, cum ar fi misiunea sau viziunea (Kark, Shamir şi Chen, 2003).

În concordanţă cu cercetările lui Burns (1978), Bass (1985a, 1985b) a descris liderii transformaţionali drept acei lideri care amplifică la nivelul celorlalţi (subordonaţi, colegi, şefi) gradul de conştientizare a importanţei atingerii obiectivelor, dar care pun accent şi pe adecvarea strategiei utilizate pentru atingerea respectivelor obiective.

De asemenea, ei încurajează angajaţii să îşi depăşească interesul individual şi să privească dincolo de acesta, spre binele echipei, al organizaţiei sau al politicii generale în care se încadrează. Astfel, subordonaţii liderilor transformaţionali sunt încurajaţi să îşi deplaseze accentul de pe interese persoanele spre scopuri supraordonate (Barling, Loughlin şi Kelloway, 2002). Totodată, liderul transformaţional este cel care dezvoltă nevoile angajaţilor, legate de realizări personale, autonomie, afiliere, împingând dezvoltarea acestora spre niveluri mai înalte, atât în plan profesional, cât şi extraprofesional (Avolio şi Yammarino, 2003).

Liderul transformaţional îi încurajează pe ceilalţi să se dezvolte şi să obţină performanţe dincolo de aşteptările standard, normale. Acest lucru este posibil nu doar prin încurajare, ci şi printr-un exemplu personal de efort susţinut şi de sacrificiu în realizarea obiectivelor punctuale şi a misiunii grupului sau organizaţiei (Jung, Chow şi Wu, 2003). În acest fel, subordonaţii ajung să se identifice mult mai mult cu misiunea lor şi să recunoască sprijinul pe care îl primesc pentru realizarea acesteia. În cadrul acestui proces de identificare personală, nivelul lor motivaţional creşte, autoeficacitatea este mărită şi disponibilitatea lor de a accepta provocări ieşite din comun este mult mai mare.

Leadershipul transformaţional este deci strâns legat de motivarea angajaţilor de a face mai mult decât au crezut iniţial că ar fi posibil. Expectanţele iniţiale de performanţă ale subordonaţilor sunt legate evident de un nivel iniţial de încredere în propriile forţe sau de o percepţie iniţială asupra propriei eficacităţi ori a propriilor aptitudini şi deprinderi. De aceea percepţiile angajaţilor asupra autoeficacităţii, încrederea lor în sine, precum şi percepţia privind propriul potenţial de dezvoltare sunt îmbunătăţite prin procesul de leadership transformaţional (Howell şi Avolio, 1993).

Prin leadershipul transformaţional se stabilesc în cele din urmă, în mod conştient sau, uneori, inconştient, scopuri şi obiective umaniste, care duc la dezvoltarea celorlalţi, transformându-i şi pe aceştia, în timp, în lideri sau punând bazele unor grupuri de leadership colectiv, aşa cum este cazul echipelor autoconduse (Avolio, Bass şi Jung, 1996). Procesul transformării angajaţilor nu

constă doar în comportamente care ţin de delegarea responsabilităţilor sau chiar a autorităţii, ci mai degrabă le dezvoltă capacitatea de a alege singuri cursul acţiunii, dacă le lipseşte această aptitudine. În final, ei vor fi în situaţia de a-şi asuma unele dintre responsabilităţile liderilor, vor avea aptitudinile necesare pentru a evalua situaţia de lucru în mod corect şi vor avea la dispoziţie şi resursele pentru a realiza respectiva sarcină în mod coerent, dacă vor decide că asumarea responsabilităţii se impune. În esenţă, angajaţii devin lideri, iar liderii devin angajaţi exemplari (Avolio şi Yammarino, 2003).

Liderii transformaţionali sunt cei care influenţează în mod pozitiv nivelul în care subordonaţii lor conştientizează importanţa şi valoarea rezultatelor vizate, precum şi semnificaţia modalităţilor convenite pentru a atinge aceste rezultate. Ei îşi motivează, de asemenea, angajaţii să vadă dincolo de propriile interese imediate, generând astfel în aceştia sentimentul misiunii şi viziunii organizaţiei.

3.1. Componente esenţiale ale leadershipului transformaţional

Motivaţia ridicată generată de leadershipul transformaţional este legată de patru factori derivaţi empiric (Bass, 1985a) : *influenţa idealizată (atribute şi comportamente)*, *motivaţia inspiraţională*, *stimularea intelectuală* şi *aprecierea individuală*.

Aceste patru componente ale leadershipului transformaţional sunt nu doar fundamentate teoretic, ci au şi o puternică bază empirică, deoarece au rezultat dintr-un mare număr de studii, efectuate atât în domeniul militar, cât şi în mediul de afaceri, cu ajutorul unor chestionare standardizate (Avolio şi Bass, 1988a ; Bass şi Avolio, 1990a, 1990b, 1993a, 1994 ; Bass, 1985a ; Hater şi Bass, 1988 ; Howell şi Avolio, 1993 ; Lowe *et al.*, 1996 ; Yammarino şi Bass, 1990a). Conform acestor cercetări în care angajaţii au descris comportamentul şefilor lor direcţi, liderii transformaţionali obţin rezultate superioare printr-una sau mai multe din următoarele tehnici (Avolio şi Bass, 2004) :

- liderii transformaţionali devin o sursă de inspiraţie pentru ceilalţi, prin angajamentul lor faţă de cei cu care lucrează, prin perseverenţa lor într-o anumită misiune, prin disponibilitatea lor de a-şi asuma riscuri şi prin dorinţa lor puternică de a reuşi ;
- liderii transformaţionali identifică, satisfac şi amplifică nevoile fiecăruia dintre subordonaţii lor prin apreciere individuală, adică prin faptul că tratează fiecare subordonat ca pe un individ de sine stătător, cu dorinţe, nevoi, probleme şi potenţialităţi unice. Ei cred în promovarea îmbunătăţirii continue a oamenilor ;
- liderii transformaţionali îşi stimulează angajaţii să privească lumea din noi perspective, căutând continuu noi unghiuri şi noi surse de informaţie. Ei pun

sub semnul întrebării chiar şi cele mai de succes strategii, reuşind astfel deseori să le perfecţioneze şi să le rafineze în timp;
- angajaţii au încredere în faptul că liderii lor pot depăşi orice obstacol, datorită muncii lor susţinute, disponibilităţii de a sacrifica propriul interes, dar şi succesului lor anterior.

Vom încerca în continuare să prezentăm pe scurt principiile fiecăruia dintre cei patru factori transformaţionali.

Influenţa idealizată. Liderii transformaţionali au subordonaţi care îi privesc într-o manieră idealizată şi, în consecinţă, aceşti lideri exercită multă putere şi influenţă simbolică asupra subordonaţilor lor (De Cremer şi Knippenberg, 2002). Aceştia vor să se identifice cu liderii şi cu misiunea lor (McColl-Kennedy şi Anderson, 2002). Subordonaţii dezvoltă mai întotdeauna sentimente foarte puternice faţă de asemenea lideri şi investesc multă încredere în ei. Liderii transformaţionali îi activează şi îi inspiră pe cei cu care lucrează, având o viziune pozitivă asupra a ceea ce poate fi realizat prin efort personal suplimentar (Barling, Loughlin şi Kelloway, 2002).

Totuşi, liderul charismatic şi, în consecinţă, perceput ca un idol şi idealizat, dar care urmăreşte preponderent interese personale eşuează în scurt timp în încercarea de a fi transformaţional. Liderii transformaţionali care sunt orientaţi social şi dispuşi să se limiteze în folosirea puterii pot ajunge la niveluri mai înalte de performanţă pe termen lung, prin dezvoltarea unui grad mai mare de autonomie, reuşită şi performanţă la angajaţii care îi urmează. Mai mult, aceşti lideri încurajează dezvoltarea tuturor şi nu se dau în lături nici chiar de la schimbări în misiunea şi viziunea lor. Cel mai important însă este faptul că aceşti lideri sunt în mod sincer interesaţi de atingerea potenţialului maxim al fiecărui angajat (Avolio şi Yammarino, 2003). Prin faptul că îi dezvoltă pe subalterni, aceşti lideri îşi asumă riscul de a pierde poziţia superioară pe care o au şi într-adevăr ei pot fi înlocuiţi atunci când angajaţii sunt capabili să modifice şi să contribuie la misiunea de ansamblu şi la obiectivele grupului sau organizaţiei (Jung, Chow şi Wu, 2003).

Dimpotrivă, liderii pseudotransformaţionali se comportă ca şi cum ar fi preocupaţi de dezvoltarea angajaţilor, dar în final ei nu îi dezvoltă pe angajaţi – nu îi determină aceştia să câştige mai multă autonomie, control sau influenţă (Kark, Shamir şi Chen, 2003). Liderul transformaţional real are aşadar o influenţă idealizată asupra subordonaţilor nu doar în ceea ce priveşte *atributele* care îi sunt asociate, ci şi *comportamentele* reale manifestate – acestea fiind cele două componente în care influenţa idealizată se face simţită (Avolio şi Yammarino, 2003).

Aşadar, liderii transformaţionali pot fi identificaţi prin faptul că sunt admiraţi, respectaţi şi li se acordă încredere. Cei care-i urmează se identifică puternic cu

astfel de lideri şi doresc să fie cât mai asemănători cu ei. Printre lucrurile pe care un lider le face pentru a câştiga încredere din partea subordonaţilor este şi tendinţa de a pune nevoile acestora înaintea nevoilor sale personale. Liderul împărtăşeşte riscurile cu subordonaţii şi este consecvent în comportamentele sale care se bazează pe etică, principii şi valori împărtăşite. Idealismul subordonaţilor se concentrează asupra a două aspecte : atributele asociate liderului, dar şi comportamentele acestuia ; asupra acestor componente se răsfrânge idealizarea.

Atunci când liderilor li se atribuie un set de caracteristici idealizate, aceste persoane au capacitatea de a exercita influenţă, inspirând putere, trezind mândrie în rândul subordonaţilor lor, asigurând şi oferind încredere, trecând peste interesele individuale în favoarea celor de grup şi servind drept model de referinţă celor care-i urmează. Este interesant faptul că nu este atât de important ca liderul să posede cu adevărat aceste atribute : teoria leadershipului transformaţional pune accent pe faptul că prin această componentă se identifică persoane cărora cei din jur le atribuie calităţi idealizate şi nu neapărat pe faptul că ele ar poseda respectivele calităţi. Aceste persoane trezesc mândrie în alţii, acţionează în aşa fel încât să câştige respectul celorlalţi şi afişează un sentiment de încredere şi putere.

Motivaţia inspiraţională. Deseori, inspiraţia poate apărea şi fără să fie nevoie ca subordonaţii să se identifice cu liderul. Liderii inspiraţionali sunt cei care exprimă clar, în moduri simple, scopurile comune, dar şi semnificaţiile mutuale privind ceea ce este important (obiective) şi corect (proceduri). Ei oferă viziuni asupra a ceea ce este posibil şi modalităţi clare prin care aceste lucruri pot fi realizate (Bass şi Avolio, 1993a). Ei accentuează uneori însemnătatea anumitor aspecte care nu sunt evidente pentru cei din jur. De asemenea, promovează optimismul şi aşteptările pozitive referitoare la viitor (Bass, 1988).

Această trăsătură transformaţională le este caracteristică acelor lideri care sunt un izvor de inspiraţie şi de energie vizionară pentru cei din jur. Aceste persoane sunt în stare să proiecteze viziuni şi misiuni coerente şi convingătoare, atât la nivel strategic, cât şi tactic, şi pot să-i anime pe cei din jur, pentru a le urma. Aceşti lideri au o viziune optimistă despre viitor, convingătoare şi persuasivă, demonstrează o încredere sănătoasă în capacitatea lor şi a grupului pe care îl conduc de a atinge obiectivele, obişnuiesc să proiecteze sentimentele optimiste în exterior, prin discuţii sau prin alte modalităţi.

Inspiraţia motivaţională le este tipică aşadar liderilor puternici, motivaţi, cu un set de caracteristici pozitive atât la nivelul aptitudinilor personale, cât şi cu privire la comportamentul interpersonal, orientaţi spre obiective şi spre finalitatea acţiunilor lor. Liderii caracterizaţi de această trăsătură sunt în mod special persoane perseverente, motivate, cu aspiraţii înalte. Aptitudinile interpersonale ale acestor lideri şi convingerea cu care îşi afirmă scopurile şi obiectivele îi fac să acţioneze ca modele de motivare şi de inspiraţie pentru cei din jur.

Stimularea intelectuală. În plus față de influența idealizată și motivația inspirațională, leadershipul transformațional implică și stimularea intelectuală, adică stimularea creativă a angajaților, atât în planul ideilor, cât și al valorilor și comportamentelor. Prin stimulare intelectuală, liderii transformaționali îi ajută pe ceilalți să se gândească la aspecte care sunt deja consacrate, la cutume, obiceiuri, proceduri încetățenite sau probleme vechi în moduri noi și creative (Kahai, Sosik și Avolio, 2003).

Subordonații unui astfel de lider sunt încurajați să pună la îndoială propriile convingeri, atitudini și valori și, atunci când este cazul, chiar și pe acelea ale liderului. Ca o consecință a acestui fenomen, angajații dezvoltă capacitatea de a rezolva probleme viitoare, care nu au fost prevăzute de lider sau de organizație (McColl-Kennedy și Anderson, 2002). Angajații învață să rezolve singuri probleme, fiind creativi și inovatori (Barling, Slater și Kelloway, 2000).

Un indicator-cheie al eficienței liderului constă în cât de capabili sunt angajații lor atunci când acționează în absența liderului sau a implicării directe a acestuia. Un lider stimulativ din punct de vedere intelectual activează la ceilalți o mai mare propensiune spre cunoașterea problemelor, a propriilor gânduri, spre recunoașterea propriilor convingeri, principii și valori și, nu în ultimul rând, spre exploatarea mai coerentă a propriei imaginații (Avolio și Yammarino, 2003).

Stimularea intelectuală se regăsește în modul în care angajații conceptualizează, înțeleg și analizează problemele, precum și în modul în care dezvoltă soluții la aceste probleme. Stimularea intelectuală poate avea loc la nivel diadic (unu la unu), de grup sau chiar la nivel organizațional. Liderii pot dobândi capacitatea de a-i schimba pe cei din jur și pot deveni stimulanți din punct de vedere intelectual în măsura în care pot să discearnă, să înțeleagă, să conceptualizeze și să exprime clar pentru angajații lor oportunitățile și amenințările cu care se confruntă organizația, precum și punctele ei forte, punctele slabe și avantajele comparative.

Prin stimularea intelectuală a angajaților poate să se pună la îndoială statu-quoul și să se exploreze metode noi și creative de îndeplinire a misiunii organizației (Bass, 1985a).

De obicei, îndeplinesc acest deziderat prin faptul că îi încurajează pe cei din jur să chestioneze și să pună la îndoială presupuneri și concluzii, să reanalizeze și să reformuleze problemele cu care se confruntă, să abordeze situațiile vechi din noi perspective, să privească orice situație din mai multe puncte de vedere (Kahai, Sosik și Avolio, 2003). Aceste persoane evită ironizarea sau criticarea în public a greșelilor membrilor echipei, încurajându-i astfel să experimenteze și să fie creativi. Stimularea intelectuală este vizibilă de obicei prin faptul că liderul obișnuiește să genereze un climat inovator, în care cei din jur să fie motivați să regândească felurile în care procedează în rezolvarea sarcinilor lor de muncă. Un astfel de climat ar presupune sugerarea unor noi modalități de îndeplinire a

sarcinilor, precum şi generarea în grupul de lucru a unei efervescenţe care să îi determine pe toţi să analizeze sarcinile din noi puncte de vedere, să privească situaţiile de muncă din perspective noi, să fie analitici şi să se opună prin comportamentul lor rutinei, cutumei, conservatorismului etc.

Aprecierea individuală. Aceasta reprezintă alt aspect al leadershipului transformaţional. Presupune înţelegerea şi împărtăşirea preocupărilor şi nevoilor de dezvoltare ale celorlalţi, precum şi tratarea fiecărui individ într-un mod unic. În plus, aprecierea individuală reprezintă o încercare din partea liderilor nu numai de a recunoaşte şi a satisface nevoile curente ale angajaţilor lor, ci şi de a dezvolta şi a contribui la evoluţia acestor nevoi, în încercarea de a maximiza şi a dezvolta pe deplin potenţialul subordonaţilor lor (Howell şi Avolio, 1993 ; Neculau, 1977b ; Sîntion, 1979, 2005).

Acesta este un motiv pentru care liderii transformaţionali desemnează sarcini în mod individualizat, le evaluează în mod individualizat şi manifestă toate comportamentele subsecvente evaluării tot în mod individualizat (Sîntion, 1979 ; Barling, Loughlin şi Kelloway, 2002).

Liderii transformaţionali le oferă, de asemenea, oportunităţi de dezvoltare celor din jurul lor şi dezvoltă o cultură organizaţională care sprijină evoluţia şi creşterea individuală. Liderii transformaţionali produc schimbări la nivelul celorlalţi folosind o varietate de mijloace – de exemplu, definind sau redefinind cultura organizaţională sau lucrând împreună cu angajaţii direcţi, pentru a identifica şi a satisface nevoile acestora (De Cremer şi Knippenberg, 2002).

Zaleznik (1977) a arătat că influenţa personală şi interacţiunea individuală a superiorului cu oamenii săi au o importanţă fundamentală în diferenţierea managerilor de lideri. Liderii transformaţionali se concentrează asupra relaţiilor directe, diadice, unu la unu, prin apreciere individuală, fenomen care deseori include mentoratul şi coachingul (Bass, 1999 ; Avolio şi Bass, 2004). Aceasta presupune şi delegarea, transparenţa resurselor informaţionale şi comunicarea informaţiilor oportune celor din jur, ca o modalitate de a oferi feedback şi de a incita la evaluare continuă. Chiar mai important, liderul transformaţional nu este orientat spre dezvoltare de dragul dezvoltării.

În consecinţă, liderul transformaţional leagă nevoile prezente ale individului de misiunea organizaţiei, dezvoltându-i nevoi specifice atunci când momentul şi condiţiile sunt propice. Stabilirea adecvării şi congruenţei între nevoile individuale şi cele organizaţionale este esenţială pentru succesul liderului transformaţional (McColl-Kennedy şi Anderson, 2002).

3.2. Efectul de amplificare [*cascading effect*]

Conform lui Avolio şi Bass (2004), o caracteristică importantă a leadershipului transformaţional este că succesul acestui tip de lider este măsurat nu numai prin

rezultate, cum ar fi performanţa şi productivitatea departamentului, ci şi prin de cât de bine reuşeşte să-şi dezvolte angajaţii, pentru ca aceştia să poată deveni, la rândul lor, lideri eficienţi şi – de ce nu ? – chiar transformaţionali. Acest rezultat poate fi considerat un efect de amplificare, de cascadă (*cascading effect*), numit uneori şi „efectul domino". Exemple ale acestui efect important al leadershipului transformaţional au fost observate de-a lungul timpului în cele mai diferite contexte organizaţionale. Conform lui Avolio şi Bass (2004), o temă constantă care însoţeşte acest efect este faptul că angajaţii au tendinţă de a prelua controlul ; ei se simt capabili să exercite, la rândul lor, un leadership eficient cu propriii subordonaţi, colaboratori sau colegi. O astfel de manifestare şi o asemenea propensiune din partea subordonaţilor îi oferă liderului mai multe oportunităţi de a se dedica unor comportamente şi acţiuni de ordin superior în management, cum ar fi planificarea şi strategia, nemaifiind nevoie să îşi petreacă timpul rezolvând probleme de rutină legate de activitatea fiecărui subordonat (Jung, Chow şi Wu, 2003). Liderii care se confruntă cu efectul de cascadă menţionează deseori că sunt capabili să se îndepărteze temporar de tratarea problemelor minore (Kahai, Sosik şi Avolio, 2003), putând să fie mai proactivi în orientarea lor şi să se focalizeze pe problemele strategice, cu adevărat importante. Leadershipul transformaţional descătuşează energia acumulată astfel încât angajaţii să poată prelua controlul asupra situaţiilor lor profesionale. Aceasta este cu adevărat o transformare semnificativă, având în vedere faptul că angajaţii din multe organizaţii obişnuiesc să afirme cu tristeţe că au fost învăţaţi să-şi lase mintea şi iniţiativa la uşă (Bass şi Steidlmeier, 1994).

3.3. Efecte organizaţionale ale leadershipului transformaţional

Efectele leadershipului transformaţional sunt multiple şi se manifestă prin schimbări pozitive, uneori radicale, în mai toate segmentele vieţii organizaţionale : cultura organizaţională, etica la nivelul comportamentului de conducere, moralitatea angajaţilor, comportamentele deviante, accidentele de muncă, creativitatea şi inovaţia, stresul ocupaţional, satisfacţia muncii etc. O parte din aceste efecte vor fi discutate în continuare.

Efecte asupra schimbării organizaţionale. Bass (1985a) a sugerat că e mai probabil ca liderii transformaţionali să apară în momente de dezvoltare, schimbare şi criză. Acest lucru nu înseamnă că ei sunt absenţi în birocraţii aflate într-o stare de relativă linişte, ci doar că vor trebui să lucreze mai susţinut în aceste condiţii pentru a produce schimbări vizibile. Conform lui Avolio şi Bass (2004), liderul tranzacţional acţionează în genere în cadrul culturii organizaţionale existente şi face asta cu precădere în contextul în care cultura încurajează stabilitatea. Liderul

transformaţional acţionează în aşa fel încât schimbă cultura organizaţională existentă. Din acest motiv, este mai probabil ca liderul transformaţional să fie acceptat rapid în acele organizaţii care se confruntă cu tehnologii şi pieţe dinamice, care se schimbă într-un ritm alert. De asemenea, este probabil ca gradul de acceptare să fie mai mare în acele organizaţii care au caracteristici mai puţin rigide şi birocratice şi care se caracterizează prin învăţare continuă. De asemenea, este mai probabil ca liderii transformaţionali să apară în condiţiile în care grupul se confruntă cu sarcini riscante, nestructurate sau care au o finalitate vagă, ambiguă, cerând o implicare activă la nivel strategic, şi nu doar la nivel operaţional (Avolio şi Bass, 1994, 2004). Liderul transformaţional autentic concepe schimbarea organizaţională în mod responsabil. Angajaţii nu sunt priviţi sub formă de costuri, ci ca un capital care, folosit mai eficient, va creşte pe termen lung atât bunăstarea organizaţională, cât şi pe cea personală a tuturor celor implicaţi. În cazurile când restructurarea organizaţiei este oportună sau chiar inevitabilă, forţa de muncă în surplus este reinstruită şi reorientată (Yammarino şi Bass, 1990b, 1990).

Efecte asupra eticii organizaţionale. Turner, Barling, Epitropaki, Butcher şi Milner (2002) au încercat să afle dacă managerii cu niveluri diferite de judecată morală manifestă niveluri diferite în comportamentele de leadership transformaţional şi tranzacţional. Autorii menţionaţi au arătat că leadershipul transformaţional este manifestat mai des de acei lideri cu judecată morală înaltă, dar că nu există vreo legătură între această variabilă şi leadershipul tranzacţional. Aşadar, leadershipul tranzacţional este relativ independent de moralitatea părţilor implicate, fiind mai degrabă guvernat de considerente contractuale mutual asumate, pe când leadershipul transformaţional se manifestă într-o legătură puternic articulată cu etica şi moralitatea

Efecte asupra creativităţii şi inovaţiei. Există dovezi empirice convingătoare care stabilesc o relaţie între leadershipul transformaţional, pe de o parte, şi creativitatea şi ideile inovatoare ale subordonaţilor, pe de altă parte. Jung, Chow şi Wu (2003) au utilizat într-un studiu date provenind de la 32 de companii taiwaneze din domeniul electronicii şi al telecomunicaţiilor şi au analizat modul în care leadershipul transformaţional afectează creativitatea la nivel organizaţional. Autorii au observat că leadershipul transformaţional este relaţionat pozitiv şi semnificativ din punct de vedere statistic atât cu percepţia subordonaţilor privind propria libertate de inovare, cât şi cu existenţa unui climat organizaţional orientat spre sprijinul inovaţiei. Într-un alt studiu, efectuat în Coreea, Shin şi Zhou (2003) au demonstrat că leadershipul transformaţional corelează pozitiv cu nivelul de creativitate a subordonaţilor.

În studiul lui Kahai, Sosik şi Avolio (2003) au fost analizate fenomene precum eficienţa grupului în sarcini creative, satisfacţia faţă de soluţiile găsite, participarea,

cooperarea şi originalitatea soluţiilor creative; rezultatele au arătat că leadershipul transformaţional este asociat cu o eficienţă mai ridicată a grupului în sarcini care presupun creativitate, dar şi cu o originalitate mai mare a soluţiilor, comparativ cu leadershipul tranzacţional. De asemenea, o analiză calitativă a datelor incluse în studiu a arătat că ideile generate în sarcinile coordonate de lideri transformaţionali implică mai multe schimbări fundamentale şi transformări radicale. Date convingătoare privind creativitatea generată la nivel organizaţional de leadershipul transformaţional sunt prezentate, de asemenea, de Yammarino, Spangler şi Bass (1993), Avolio şi Bass (1998, 2004), Walumbwa, Wu şi Ojode (2004), Turner şi colaboratorii săi (2002) etc.

Efecte asupra efortului personal. Leadershipul transformaţional creşte nevoile şi dorinţele individuale de a realiza mai mult, a lucra într-un ritm mai susţinut şi a se strădui să atingă cele mai înalte niveluri de performanţă; stilurile şi comportamentele de leadership transformaţional suplimentează baza tranzacţională, contribuind la efortul suplimentar şi la performanţa subordonaţilor (Hater şi Bass, 1988; Howell şi Avolio, 1993; Yammarino, Spangler şi Bass, 1993, etc.).

Efecte asupra culturii organizaţionale. Cultura unei organizaţii este influenţată puternic de leadership. Pentru ca o cultură organizaţională să devină mai transformaţională, managementul său de top trebuie să exprime clar viziunea necesară şi să realizeze cu hotărâre schimbările necesare (Bass şi Avolio, 1993b; Avolio şi Bass, 2004). În concordanţă cu acest tip de leadership transformaţional, organizaţia introduce consultările cu subordonaţii în practicile sale zilnice (Turner *et al.*, 2002). Comportamentul deschis şi participativ al managementului de top devine astfel un simbol al noii culturi organizaţionale

4. Concluzii

Liderii transformaţionali generează o implicare mai mare în muncă a celor din jurul lor (Avolio, 1999; Bass, 1998a) şi determină o eficienţă şi o satisfacţie mai mari în rândul celor din jur decât orice alt comportament de leadership (tranzacţional, pasiv). Totuşi, accentul în comportamentul de conducere trebuie să se pună pe practicarea unui leadership complet, prin adoptarea comportamentelor din întreaga gamă (*full range*) a posibilelor manifestări de leadership.

Organizaţiile actuale, denumite „organizaţii interrelaţionate" (Drucker, 1988), fac presiuni asupra managementului în vederea câştigării în adaptabilitate şi competitivitate; o alternativă certă pentru liderul modern este explorarea unei game mai largi de stiluri de conducere şi dezvoltarea unor competenţe de leadership transformaţional (Cascio, 1995). Teoria leadershipului transformaţional poate ajuta la evaluarea corectă a impactului diferit pe care diverşi lideri

îl au asupra colegilor lor, asupra echipelor conduse şi a eficienţei organizaţiilor în care activează. Putem astfel să cuantificăm aria de influenţă a modelului de leadership al managerilor din domenii diferite (afaceri, industrial, militar, educaţional, religios, administrativ, guvernamental, sportiv) şi să vedem în ce măsură acest model personal afectează satisfacţia subordonaţilor şi a colegilor, eficienţa echipei şi succesul organizaţional (Bass şi Avolio, 1993a).

Evaluarea privind caracteristicile transformaţionale ale liderilor poate fi utilizată şi pentru a înţelege mai bine factorii care contribuie la dezvoltarea timpurie a aptitudinilor de leadership şi a preferinţelor pentru anumite stiluri de conducere, precum şi experienţele care contribuie la crearea gamei atât largi de stiluri de leadership care pot fi observate în organizaţii. Paradigma conducerii în acest secol va fi, fără îndoială, cea transformaţională.

Bibliografie

Adair, J. (1973), *Action-centred leadership*, McGraw-Hill, New York.

Atwater, D.C., şi Bass, B.M. (1994), „Transformational leadership in teams", în B.M. Bass şi B.J. Avolio (eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Sage, Newbury Park, CA.

Avolio, B.J. (1999), *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Avolio, B.J., şi Bass, B.M. (1988a), „Transformational leadership, charisma and beyond", în J.G. Hunt, B.R. Baloga, H.P. Dachler şi C. Schriesheim (eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 29-50), Pergamon Press, Emsford, NY.

Avolio, B.J., şi Bass, B.M. (1994), *Evaluate the impact of transformational leadership training at individual, group, organizational, and community levels: Final report to W.K. Kellogg Foundation*, State University of New York, Center for Leadership Studies, Binghamton.

Avolio, B.J., şi Bass, B.M. (1995), „Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership", *Leadership Quarterly*, 6, pp. 199-218.

Avolio, B.J., şi Bass, B.M. (1998), „You can drag a horse to water, but you can't make it drink except when it's thirsty", *Journal of Leadership Studies*, 5, pp. 1-17.

Avolio, B. J., şi Bass, B.M. (2004), *Multifactor Leadership Questionnaire*, MindGarden, Inc., Palo Alto, CA [ed. rom.: Sinapsis, Cluj-Napoca, 2007].

Avolio, B.J., Bass, B.M., şi Zammarino, T.J. (1991),„Identifying common methods variance with data collected from a single source: An unresolved sticky issue", *Journal of Management*, 173, pp. 571-587.

Avolio, B.J., şi Yammarino, F.J. (2003), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*, Elsevier Press, Oxford.

Avolio, B.J., Bass, B.M., şi Jung, D. (1996), *Construct validation of the multifactor leadership questionnaire MLQ-Form 5X (CLS Report 96-1)*, State University of New York, Center for Leadership Studies, Binghamton.

Bales, R. F. (1970), *Personality and interpersonal behavior*, Holt, Rinehart and Winston, New York.

Barling, J., Loughlin, C., şi Kelloway, E.K. (2002), „Development AND test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety", *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 488-496.

Barling, J., Slater, F., şi Kelloway, E.K. (2000), „Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study", *Leadership and Organization Development Journal*, 21, pp. 157-161.

Bass, B.M. (1960), *Leadership, psychology and organizational behavior*, Harper and Row, New York.

Bass, B.M. (1967), „Some effects on a group of whether and when the leader reveals his opinion", *Organizational Behavior and Human Performance*, 2, pp. 375-382.

Bass, B.M. (1985a), *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York.

Bass, B.M. (1985b), „Leadership: Good, better, best", *Organizational Dynamics*, 13, pp. 26-41.

Bass, B.M. (1988), „Evolving perspectives on charismatic leadership", în J.A. Conger şi R.N. Kanungo (eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 40-77), Jossey-Bass, San Francisco.

Bass, B.M. (1989a), „The two faces of charismatic leadership", *Leaders Magazine*, 12 (4), pp. 44-45.

Bass, B.M. (1989b), „The inspirational processes of leadership", *Journal of Management Development*, 7 (5), pp. 21-31.

Bass, B.M. (1990a), *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and applications*, Free Press, New York.

Bass, B.M. (1990b), „From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision", *Organization Dynamics*, 18 (3), pp. 19-36.

Bass, B.M. (1998a), *Transformational leadership: Military and civilian impact*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.

Bass, B.M. (1998b), „The ethics of transformational leadership", în J.B. Ciulla (ed), *Ethics, the heart of leadership*, Praeger, Westport, CT.

Bass, B.M. (1999), „Two decades of research and development in transformational leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), pp. 9-32.

Bass, B.M., şi Avolio, B.J. (1990a), „Training and development of transformational leadership for individual, team, and organizational development", în R.W. Woodman şi W.A. Passmore (eds.), *Research in organizational change and development*, JAI Press, Greenwich, CT.

Bass, B.M., şi Avolio, B.J. (1990b), *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.

Bass, B.M., şi Avolio, B.J. (1993a), „Transformational leadership: A response to critiques", în M.M. Chemers şi R. Ayman (eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80), Academic Press, New York.

Bass, B.M., şi Avolio, B.J. (1993b), „Transformational leadership and organizational culture", *Public Administration Quarterly*, 17, pp. 112-122.

Bass, B.M., şi Avolio, B.J. (1994), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Sage, Newbury Park, CA.

Bass, B.M., Waldman, D.A., Avolio, B.J., şi Bebb, M. (1987), „Transformational leadership and the falling dominoes effect", *Group and Organization Studies*, 12, pp. 73-87.

Bass, B. M., şi Yammarino, F. (1989), *Transformational leaders know themselves better* (Technical Report No. ONR-TR-5), Office of Naval Research, Arlington, VA.

Bennis, W.G. (1985), „Managers do things right: Leaders do the right thing", în W. Bennis şi B. Nanus, *Leaders: The strategies for taking charge* (pp. 38-43), Harper and Row, New York.

Bennis, W.G., şi Nanus, B. (1985), *Leaders: The strategies for taking charge*, Harper and Row, New York.

Bennis, W., Parikh, J., şi Lessem, R. (1994), *Beyond leadership: Balancing economics, ethics, and ecology*, Blackwell, Oxford.

Bentler, P.M., şi Bonett, D.G. (1980), „Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structure", *Psychological Bulletin*, 88, pp. 588-606.

Bird, C. (1940), *Social psychology*, Appleton Century, New York.

Blake, R.R., şi Mouton, J.S. (1972), *Les deux dimensions du management*, Les Editions D'Organization, Paris.

Bogard, E.S. (1934), *Leaders and leadership*, Appleton Century, New York.

Bowers, D.G., şi Seashore, S.E. (1969), „Predicting organizational effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership", în C.A. Gibb (ed.), *Leadership*, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex.

Boyd, J.T., Jr. (1988), *Leadership extraordinary: A cross national military perspective on transactional versus transformational leadership*, teză de doctorat, Nova University, Fort Lauderdale, FL.

Brehm, S.S., şi Kassin, S.M. (1990), *Social psychology*, Haughton, Boston.

Brown, J.A.C. (1961), *Psychologie sociale de l'industrie*, L'Epi, Paris.

Burns, J.M. (1978), *Leadership*, Harper and Row, New York,.

Caprara, V.G., Barbanelli, C., şi Borgogni, L. (2005), *Big Five Questionnaire Manuale*, ediţia a II-a, Organizzazioni Speciali, Florenţa.

Caprara, V.G., Barbanelli, C., şi Steca, P. (2002), *Big Five Adjectives Manuale*, Organizzazioni Speciali, Florenţa.

Carlyle, B.T. (1921), *Eroii*, Bucureşti.

Cascio, W.F. (1995), „Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work", *American Psychologist*, 50, pp. 928-934.

Cattell, R.B. (1963), „Quelques concepts nouveaux pour la mesure de syntalité", în C.G. Browne şi T.S. Cohn (eds.), *Chefs et meneurs. Psychologie sociale de l'autorité et de la direction* (pp. 60-64), PUF, Paris.

Cattell, R.B., şi Stice, G.F. (1963), „Quatre formules pour la sélection des chefs sur la base de la personalité", în C.G. Browne şi T.S. Cohn (eds.), *Chefs et meneurs. Psychologie sociale de l'industrie*, L'Epi, Paris.

Cherrington, D.J., Reitz, H.J., şi Scott, W.E. (1971), „Effects of contingent and non-contingent reward on the relationship between satisfaction and task performance", *Journal of Applied Psychology*, nr. 55, pp. 531-536.

Cole, G.A. (1995), *Organizational behaviour*, DP Publications, Londra.

Cole, G.A. (1996), *Management: Theory and practice* DP Publication, Londra.

Costa, P.T., Jr., şi McCrae, R.R. (1992), „Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory-Reply to Ben-Porath and Waller", *Psychological Assessment*, 4, pp. 5-13, 20-22.

Dainty, P.H., şi Anderson, M. (1996), *The capable executive*, Macmillan, Londra.

Dashiell, J.F. (1930), „Personality traits and the different professions", *Journal of Applied Psychology*, 14, pp. 197-201.

De Cremer, D., şi Van Knippenberg, D. (2002), „How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural justice", *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 858-866.
Downton, J.V. (1973), *Rebel leadership : Commitment and charisma in a revolutionary process*, Free Press, New York.
Drucker, P. (1988), *The new realities*, Harper and Row, New York.
Drucker, P.F. (1993), *Post-capitalist society*, Harper Business, New York.
Duncan, W.J. (1983), *Management : Progressive responsability in administration*, Random House, New York.
Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., şi Shamir, B. (2002), „Impact of transformational leadership on follower development and performance : A field experiment", *Academy of Management Journal*, 45, pp. 735-744.
Evans, M.G. (1974), „Effects of supervisory behavior : Extensions of path-goal theory of motivation", *Journal of Applied Psychology*, aprilie, pp. 172-178.
Fiedler, F.E. (1967), *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
Field, R.H. (1982), „A test of the Vroom-Yetton normative model of leadership", *Journal of Applied Psychology*, 67, pp. 523-532.
Filley, A.C., House, R.J., şi Kerr, S. (1976), *Managerial process and organizational behavior*, Scott, Foresman, Glenview, IL.
Fleishman, E.A. (1957a), „A leader behavior description for industry", în R.M. Stogdill şi A.E. Coons (eds.), *Leader behavior : Its description and measurement* (pp. 103-119), Ohio State University Press, Columbus.
Fleishman, E.A. (1957b), „The leadership opinion questionnaire", în R.M. Stogdill şi A.E. Coons (eds.), *Leader behavior : Its description and measurement* (pp. 120-133), Ohio State University Press, Columbus.
Fleishman, E.A. (1973), „Twenty Years of Consideration and Structure", în E.A. Fleishman şi J.G. Hunt (eds.) *Current developments in the study of leadership* (pp. 1-37), Southern Illinois University Press, Carbondale.
Fleishman, E.A. şi Harris, E.F. (1962), „Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover", *Personnel Psychology*, 15, pp. 43-56.
Fulk, J., şi Wendler, E.R. (1982), „Dimensionality of leader subordinate interactions : A path-goal investigation", *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, pp. 244-264.
Gerstner, C.R. şi Day, D.V. (1997), „Meta-analitic review of leader-member exchange theory : Correlates and construct issues", *Journal of Applied Psychology*, 82, pp. 827-844.
Gibb, C.A. (1969), *Leadership*, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex.
Gough, H.G. (2005), *California Psychological Inventory CPI260 Manual*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
Gouldner, A.W. (1963), „Situations et groupes : la critique «situationniste»", în C.G. Browne şi T.S. Cohn (eds.), *Chefs et meneurs. Psychologie sociale de l'autorité et de la direction* (pp. 92-100), PUF, Paris.
Graen, G., Liden, R.C., şi Hoel, W. (1982), „Role of leadership in the employee withdrawal process", *Journal of Applied Psychology*, 67, pp. 868-872.
Greller, M.M. (1980), „Evaluation of feedback sources as a function of role and organizational development", *Journal of Applied Psychology*, 65.
Halpin, A.W. (1957), *Manual for the leader behavior description questionnaire*, Ohio State University, Columbus.

Halpin, A.W., şi Winer, B.J. (1957), „A factorial study of the leader behavior descriptions", în R.M. Stogdill şi A.E. Coons (eds.), *Leader behavior : Its description and measurement*, Ohio State University Press, Columbus.
Handy, C. (1993), *Understanding organizations*, Penguin Books, Harmondsworth.
Harrell, T.W. (1961), *Manager's performance and personality*, South-Western Publishing Company, Cincinati, Ohio.
Hater, J.J., şi Bass, B.M. (1988), „Superiors' evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, 73, pp. 695-702.
Hemphill, J.K. (1950), *Leader behavior description*, Ohio State University, Columbus.
Herold, D.M. (1977), „Two way influence in leader-follower dyads", *Academy of Management Journal*, 20, pp. 224-237.
Hersey, P., şi Blanchard, K.N. (1993), *Management of organizational behavior : Utilizing human resources*, Prentice Hall, New York.
Hill, T.E., şi Schmitt, N. (1977), „Individual differences in decision making", *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, pp. 353-367.
Hollander, E.P. (1978), *Leadership dynamics*, The Free Press, New York.
Hollander, E.P., şi Julian, J.W. (1969), „Contemporary trends in the analysis of leadership processes", *Psychological Bulletin*, 71, pp. 387-397.
House, R.J. (1971), „A path-goal theory of leader effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 321-338.
House, R.J. (1995), „Leadership in the twenty-first century : A speculative inquiry", în A. Howard (ed.), *The changing nature of work*, Jossey-Bass, San Francisco.
House, R.J., şi Mitchell, T.R. (1980), „Path-goal theory of leadership", în P. Hersey şi J. Stinson (eds.) *Perspectives in leader effectiveness*, The Center for leadership Studies, Ohio University, Ohio.
House, R.J., şi Podsakoff, P.M. (1994), „Leadership effectiveness and future research direction", în J.S. Greenberg (ed.), *Organizational behavior : The state of the science*, L. Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
Howell, J.M., şi Avolio, B.J. (1993), „Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation : Key predictors of consolidated business business-unit performance", *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 891-902.
Ilgen, D.R., şi Knowlton, W.A. (1980), „Performance attributional effects on feedback from supervisors", *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, pp. 441-456.
Ivancevich, J.M., şi Matteson, M.T. (1990), *Organizational behavior and management*, Richard Irwin, Homewood, IL.
Jenkins, D.H. (1961), „New questions for old", în G.L. Lippit (ed.), *Leadership in action* (pp. 23-25), National Training Laboratories, National Education Association, Washington, DC.
Jennings, E.E. (1967), „The anatomy of leadership", în S.G. Huneryager şi I.L. Heckmann (eds.), *Human Relations in Management* (pp. 249-266), ediţia a II-a, South-Western Publishing Company, New York, NY.
Jung, D.I., Chow, W., şi Wu, A. (2003), „The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation : Hypotheses and some preliminary findings", *Leadership Quarterly*, 14, pp. 525-544.
Kahai, S.S., Sosik, J., şi Avolio, B.J. (2003), „Effects of leadership style, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context", *Leadership Quarterly*, 14, pp. 499-524.

Kark, R., Shamir, B., şi Chen, G. (2003), „The two faces of transformational leadership : Empowerment and dependency", *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 246-255.
Kerr, S., şi Schriesheim, C.A. (1974), „Consideration, initiating structure and organizational criteria : An update of Korman' s 1966 review", *Personnel Psychology*, 27, pp. 555-568.
Kluger, A.N., şi DeNisi, A. (1996), „The effects of feedback intervention on performance : A historical review, a meta analysis, and a preliminary intervention theory", *Psychological Bulletin*, 119, pp. 254-284.
Koh, W.L. (1990), *An empirical validation of the theory of transformational leadership in secondary schools in Singapore*, teză de doctorat, University of Oregon, Eugene, OR.
Koh, W., Terborg, J.R., şi Steers, R.M. (1991), *The impact of transformational leadership on organizational commitment, organizational citizenship behavior, teacher satisfaction and student performance in Singapore*, lucrare prezentată la Academy of Management, Miami Beach, FL, august.
Komaki, J. (1981), „Applied behavior analysis", *Industrial Psychologist*, 19, pp. 7-9.
Korman, A. (1966), „Consideration, initiating structure and organizational criteria : A review", *Personnel Psychology*, 19, pp. 349-361.
Kotter, J.P. (1990a), *A force for change : How leadership differs from management*, Jossey-Bass, San Francisco.
Kotter, J.P. (1990b), „What leaders really do", *Harvard Review*, mai-iunie, p. 103.
Kouzes, J.M., şi Posner, B.Z. (1987), *The leadership challenge : How to get extraordinary things done in organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
Krech, D., Crutchfield, R.S., şi Ballachey, E.L. (1962), *Individual in society*, McGraw-Hill, New York.
Kuhnert, K.W. (1994), „Transforming leadership : Developing people through delegation", în B.M. Bass şi B.J. Avolio (eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp. 10-25), Sage, Thousand Oaks, CA.
Lewin, K. (1967), *Psychologie dynamique*, PUF, Paris.
Likert, R. (1961), *New patterns of management*, McGraw-Hill, New York.
Lim, B.C., şi Ployhart, R.E. (2004), „Transformational leadership : Relations to the Five Factor Model and team performance in typical and maximum contexts", *Journal of Applied Psychology*, 89, pp. 610-621.
Lord, R.G., DeVader, D., şi Alliger, G. (1986), „A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions : An application of validity generalization procedures", *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 402-410.
Lord, R.G., Foti, R., şi DeVader, C. (1984), „A test of leadership categorization theory : Internal structure, information processing and leadership perception", *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, pp. 343-378.
Lowe, K.B., Kroeck, G., şi Sivasubramaniam, N. (1996), „Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership : A meta-analytic review", *Leadership Quarterly*, 1, pp. 385-426.
Machiavelli, N. (1944), *Principele*, Tiparul Universitar, Bucureşti.
Maier, N.R.F. (1957), *Pricipes des relations humaine*, Editions d'Organization, Paris.
Mann, R.D. (1959), „A review of the relationship between personality and performance in small groups", *Psychological Bulletin*, 56, pp. 241-270.
McCall, M.W., şi Lombardo, M.M. (eds.) (1978), *Leadership. Where else can we go ?*, Duke University Press, Durham, NC.
McClelland, D.C. (1975), *Power : The inner experience*, Irvington-Halstead-Wiley, New York.

McColl-Kennedy, J.R., şi Anderson, R.D. (2002), „Impact of leadership style and emotions on subordinate performance", *Leadership Quarterly*, 13, pp. 545-559.
Middleton, W.C. (1941), „Personality qualities predominant in campus leaders", *Journal of social psychology*, 13, pp. 199-201.
Miles, M.B. (1959), *Learning to work in groups*, Columbia University, New York.
Mintzberg, H (1973), *The nature of managerial work*, Harper and Row, New York.
Muchinsky, P.M. (1987), *Psychology applied to work*, The Dorsey Press, Chicago, IL.
Mullins, L. J. (1996), *Management and organizational behaviour*, Pitman Publishing, Londra.
Neculau, A. (1977a), *Liderii în dinamica grupurilor*, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti.
Neculau, A. (1977b), „Colectivitatea şcolară – mijloc de învăţare şcolară", *Tineret, Cercetare, Acţiune*, CCPT, nr. 3, pp. 73-94.
Newcomb, T.M., Turner, R.H., şi Converse, P.E. (1970), *Manuel de psychologie sociale*, PUF, Paris.
Onnen, M.K. (1987), *The relationship of clergy and leadership characteristics to growing or declining churches*, teză de doctorat, University of Louisville, Louisville, KY.
Organ, D.W., şi Bateman, T. (1986), *Organizational behavior. An applied psychological approach*, Irwin, Homewood, IL.
Pillai, R. (1993), *The role of structural, contextual, and cultural factors in the emergence of charismatic leadership in organizations*, teză de doctorat nepublicată, Pepperdine University, Los Angeles, CA.
Podsakoff, P.M., şi Todor, W.D. (1985), „Relationships between leader, reward, and punishment behavior and group processes and productivity", *Journal of Management*, 11, pp. 55-73.
Podsakoff, P.M., Todor, W.D., şi Skov, R. (1982), „Effect of leader contingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction", *Academy of Management Journal*, 25, pp. 810-821.
Radu, I., Iluţ, P., şi Matei, L. (1994), *Psihologia socială*, Exe, Cluj-Napoca.
Roethlisberger, F.J., şi Dickson, W.J. (1939/1947), *Management and the worker*, Harvard University Press, Cambridge.
Sashkin, M., şi Huddle, G. (1988), „The principal's leadership in creating effective schools", în J.G. Hunt, B.R. Baglia, H.P. Dachler şi C.A. Schriesheim (eds.), *Emerging leadership ousts* (pp. 29-50), Lexington Books, Boston.
Sayles, L.R. (1979), *Leadership : What effective managers really do and how they do it*, McGraw-Hill, New York.
Schein, E. (1965), *Organizational psychology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
Schneider, J. (1937), „The cultural situation as a condition for the achievement of fame", *American sociological review*, 2, pp. 480-491.
Schriesheim, C.A., şi Kerr, S. (1974), „Psychometric properties of the Ohio State leadership scales", *Psychological Bulletin*, 81, pp. 756-765.
Seltzer, J., şi Bass, B.M. (1990), „Transformational leadership : Beyond initiation and consideration", *Journal of Management*, 16, pp. 693-703.
Shaw, M.E., şi Costanzo, P.R. (1970), *Theories of social psychology*, McGraw-Hill, New York.
Shin, S.J., şi Zhou, J. (2003), „Transformational leadership, conservation, and creativity : Evidence from Korea", *Academy of Management Journal*, 46.
Sintion, F. (1979), *O metodologie didactic-experimentală de formare a competentei psihosociale a liderului*, Colocviul National de Psihologie, Bucureşti, pp. 143-144.

Sîntion, F. (2005), *Competența psihosocială a liderului militar*, Editura Universității Naționale de Apărare, București.
Sîntion, F., și Iliescu, D. (2007), *Teorii ale leadershipului*, Sinapsis, Cluj-Napoca.
Smith, P. M. (1995), „Leadership", în A.S.R. Manstead și M. Newstone (eds.), *The Blackwell encyclopedia of social psychology* (pp. 358-362), Blackwell, Londra.
Stites-Doe, S., Pillai, R., și Meindl, J.R. (1994), *Leadership style as a predictor of leaders' acculturation activities*, lucrare prezentată la The Southern Academy of Management, New Orleans, LA.
Stogdill, R.M. (1948), „Personal factors associated with leadership : A survey of the literature", *Journal of Psychology*, 25, pp. 35-71.
Stogdill, R.M. (1963), *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire – Form XII*, Ohio State University, Columbus.
Stogdill, R.M. (1974), *Handbook of leadership*, Free Press, New York.
Stogdill, R.M., și Coons, A.E. (eds.) (1957), *Leader behavior : Its description and measurement*, Ohio State University Press, Columbus.
Strube, M.J., și Garcia, J.E. (1981), „A meta-analitic investigation of Fiedler's contingency mode of leadership effectiveness", *Psychological Bulletin*, 90.
Tannenbaum, R., și Schmidt, W.H. (1961), „How to choose a leadership pattern", în G.L. Lippitt (ed.), *Leadership in action* (pp. 83-93), National Training Laboratories, National Education Association, Washington, DC.
Tannenbaum, R., Weschler, I.R., și Massarik, F. (1961), *Leadership and organization : A behavioral science approach*, McGraw-Hill, New York.
Terman, L.M. (1969), „A preliminary study of the psychology and pedagogy of leadership", în C.A. Gibb (ed.), *Leadership*, Penguin, Harmondsworth, Middlesex.
Tsui, A. (1982), *A role set analysis of managerial reputation*, lucrare prezentată la Academy of Management, New York, august.
Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., și Milner, C. (2002), „Transformational leadership and moral reasoning", *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 304-311.
Vroom, V.H., și Jago, A.G. (1988), *The new leadership : managing participation in organizations*, Prentice Hall, New York.
Vroom, V.H., și Yetton, P.W. (1973), *Leadership and decision making*, University of Pittsburg Press, Pittsburg.
Waldman, D.A., și Bass, B.M. (1986), *Adding to leader and follower transactions : The augmenting effect of transformational leadership* (Working Paper No. 86-109), State University of New York, School of Management, Binghamton.
Waldman, D.A., Bass, B.M., și Yammarino, F.J. (1990), „Adding to contingent-reward behavior : The augmenting effect of charismatic leadership", *Group and Organizational Studies*, 15, pp. 381-394.
Walumbwa, F.O., Wu, C, și Ojode, L. (2004), „Gender and instructional outcomes : The mediating effects of leadership styles", *Journal of Management Development*, 23, 2.
Warner, M. (ed.) (1997), *Concise international encyclopedia of business and management*, International Thomson Business Press, Londra.
Weber, M. (1972), „Types d'autorité", în A. Levy (ed.), *Psychologie sociale. Textes fondamentaux* (pp. 353-358), Dunod, Paris.
Weissenberg, P., și Kavanagh, M. (1972), „The independence of initiating structure and consideration : A review of the literature", *Personnel Psychology*, 25, pp. 119-130.
Wiggam, A.E. (1931), „The biology of leadership", în H.C. Metcalf (ed.), *Business leadership*, Pitman, New York.

Woods, F.A. (1913), *The influence of monarch*, Macmillan, New York.
Yammarino, F.J., şi Bass, B.M. (1990a), „Long term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings", în K.E. Clarke şi M.B. Clarke (eds.), *Measures of leadership*, Leadership Library of America, West Orange, NJ.
Yammarino, F.J., şi Bass, B.M. (1990b), „Transformational leadership and multiple levels of analysis", *Human Relations*, 43, pp. 975-995.
Yammarino, F.J., Spangler, W.D., şi Bass, B.M. (1993), „Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation", *Leadership Quarterly*, 4, pp. 81-102.
Zaleznik, A. (1977), „Managers and leaders: Are they different?", *Harvard Business Review*, 54, pp. 67-78.
Zlate, M. (1981), *Psihologia muncii – relaţii interumane*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.
Zlate, M. (2004), *Leadership şi management*, Polirom, Iaşi.
Zlate, M. (2007), *Tratat de psihologie organizaţional-managerială*, vol. 2, Polirom, Iaşi.

Femeia manager: în lumea de sticlă a stereotipurilor

Petru L. Curşeu, Smaranda Boroş

1. Femeia manager – între plafonul şi stânca de sticlă

Drumul femeii manager spre poziţii ierarhice de vârf în organizaţiile contemporane pare a fi pavat cu sticlă sau, mai precis, cu cioburi de sticlă. Când vine vorba despre femei în poziţii superioare de management, literatura de specialitate abundă în concepte ce implică acest element : plafonul de sticlă (*glass ceiling* – Singh şi Vinnicombe, 2004), ascensorul de sticlă (*glass escalator* – Williams, 1992), stânca de sticlă (*glass cliff* – Ryan şi Haslam, 2005), ca să enumerăm doar câteva.

Probabil cel mai cunoscut astfel de concept este cel de *plafon de sticlă* (*glass ceiling*), ce desemnează posibilitatea ascensiunii femeilor în poziţii manageriale doar până la un anumit punct. Acest concept a fost propus în urma analizelor statisticilor referitoare la prezenţa femeilor în comitetele de conducere ale companiilor. Aceste statistici punctează o curbă ascendentă a prezenţei feminine la conducerea organizaţiilor, din anii '70 până în prezent, însă doar pentru poziţiile medii ale ierarhiei organizaţionale. În tot acest timp, situaţia a suferit foarte uşoare modificări pentru vârful ierarhiei, unde femeile continuă să deţină un modest 2-5% (OCED, 1998 ; Singh şi Vinnicombe, 2004).

Pornind de la aceste date, au fost avansate o serie de explicaţii pentru a explica fenomenul. Unele dintre aceste explicaţii au căutat cauza în felul de a fi al femeilor, considerând că există diferenţe între ele şi bărbaţi în ceea ce priveşte finalitatea şi valoarea ataşată muncii, spiritul competitiv (femeile fiind mult mai puţin orientate spre competiţie decât bărbaţii) sau obstacole în ceea ce priveşte instruirea (participarea la mai puţine traininguri, din cauza obligaţiilor de familie – Kaplan-Leiserson, 2003). Astfel, un studiu realizat pe elevi de gimnaziu şi liceu din SUA demonstrează că 90% dintre fete consideră că vor munci doar pentru a-şi întreţine familia, în timp ce doar 10% plănuiesc să aibă o carieră (Kaplan-Leiserson, 2003). Dovezile privind planificarea carierei sunt însă contradictorii, unele studii susţinând că femeile nu au un plan de carieră clar stabilit (Vinnicombe

şi Colwill, 1995), în timp ce alte studii demonstrează că acesta e doar un stereotip fără acoperire (Institute of Management, 2001). În arena publică aceste argumente privind diferenţele intrinsece dintre bărbaţi şi femei au fost menţionate în repetate rânduri. Notabilă este intervenţia lui Lawrence H. Summers, preşedintele Harvard University, care, la 14 ianuarie 2005, a folosit argumentul existenţei unor diferenţe clare între femei şi bărbaţi în ceea ce priveşte valorile ataşate muncii, precum şi o serie de abilităţi şi trăsături de personalitate pentru a explica reprezentarea deficitară a femeilor în anumite poziţii organizaţionale[1]. Argumentele sale, deşi fundamentate pe o serie de date statistice, nu au fost bine primite de opinia publică şi, după o serie de proteste publice, Summers a demisionat din funcţia de preşedinte al Harvard University în februarie 2006, funcţia fiind preluată de Drew G. Faust, prima femeie preşedinte din istoria acestei universităţi.

Alte abordări plasează barierele ce le împiedică pe femei să urce până în vârful scării ierarhice la nivel organizaţional, cultural sau comportamental (Singh şi Vinnicombe, 2004). Barierele la nivel organizaţional includ procesele de promovare informale şi nedeclarate public în prealabil (Alimo-Metcalfe, 1995), lipsa unei perspective clare privind dezvoltarea carierei (Ragins *et al.*, 1998) şi sistemele de remunerare care le defavorizează pe femei, ele fiind mai prost plătite decât bărbaţii (Oakley, 2000). Barierele culturale se referă la stereotipurile de gen în conducere – bărbaţii sunt percepuţi a fi lideri mai eficienţi (Schein şi Mueller, 1992) –, culturile organizaţionale masculine şi stilurile de comunicare organizaţională masculine, reţelele de incluziune şi excluziune socială (Ragins şi Sundstrom, 1989). În ceea ce priveşte barierele comportamentale, femeile par a fi deficitare în ceea ce priveşte managementul impresiei prin strategii cum ar fi : declararea publică a propriilor ambiţii şi realizări, construirea unor relaţii de prietenie cu superiorii ierarhici şi persoanele-cheie din organizaţie, asigurarea vizibilităţii propriei performanţe şi a loialităţii faţă de organizaţie (Singh şi Vinnicombe, 2004). Femeile sunt mai modeste, preferă să împartă laudele primite cu echipa lor şi sunt mai încrezătoare în echitatea structurilor formale (de exemplu, sistemele de promovare). De asemenea, ele par să prefere învăţarea experienţială celei formale, ceea ce poate constitui o explicaţie alternativă a aderenţei mai reduse la traininguri formale. Un alt minus la nivel comportamental este absenţa modelelor de rol feminine, ceea ce cauzează un cerc vicios al nonpromovării : nu sunt femei în funcţii înalte, deci nu au modele de la care să înveţe, ceea ce le reduce posibilitatea de a promova în carieră.

Dacă analizăm însă profilul femeii manager de succes (ce are o pregătire, o experienţă şi rezultate superioare colegilor bărbaţi în defavoarea cărora a obţinut

1. Remarcile au fost făcute în cadrul „Conference on Diversifying the Science and Engineering Workforce"; pentru detalii, vezi http://www.president.harvard.edu/speeches/2005/nber.html.

poziţia de manager – Singh şi Vinnicombe, 2004), vom vedea că accesul la funcţii de conducere al femeilor e mult îngreunat nu de pregătirea sau abilităţile lor inferioare, ci de stereotipurile de gen care duc la discriminarea lor când vine vorba de promovări în aceste funcţii.

Ce duce la perpetuarea acestor stereotipuri în cadrul unei comunităţi şi le face atât de rezistente la schimbare? O serie de explicaţii teoretice au fost avansate pentru a răspunde la această întrebare, încă de la începutul studiilor asupra stereotipurilor. Aceste explicaţii au mers de la lipsa contactului cu grupul social care e obiectul stereotipului (Katz şi Braly, 1933) la stereotipul ca rezultat al fricţiunilor de grup şi al luptei intergrup pentru resurse limitate (Sherif, Harvey, White, Hood şi Sherif, 1961), prezenţa unor ameninţări percepute (reale şi simbolice) care menţin stereotipurile faţă de un anumit grup social (Stephan şi Stephan, 1996; Curşeu, Stoop şi Schalk, 2007) şi stereotipul ca rezultat al expunerii membrilor unui grup (care îl perpetuează) la un context similar, ceea ce face ca ei să împărtăşească o viziune asemănătoare asupra realităţii (Stangor şi Lange, 1993). Fiecare dintre aceste explicaţii (în fapt, mai degrabă teorii de nivel descriptiv) a fost combătută cu contraargumente empirice, nici una nerezistând probei timpului (Haslam, Oakes, Reynolds şi Turner, 1999). Una dintre cele mai puternice teorii care elaborează pe larg pe marginea stereotipurilor, formării şi perpetuării lor rămâne teoria identităţii sociale. Vom trece în revistă asumpţiile acesteia, particularizându-le la cazul stereotipurilor de gen în conducere.

Teoria identităţii sociale se centrează pe acţiunea colectivă, generată ca urmare a dezvoltării şi activării unei identităţi de grup. Stereotipurile de gen în conducere şi nepromovarea femeilor în poziţiile ierarhice de vârf sunt explicate în literatura de specialitate (*apud* Singh şi Vinnicombe, 2004) în următoarea secvenţialitate: membrii comitetelor de conducere ale companiilor (în marea lor majoritate bărbaţi) îşi definesc identitatea de grup pe mai multe dimensiuni, alese în funcţie de relevanţa (manageri de top, profesionişti) şi accesibilitatea lor (variabila gen fiind cea mai accesibilă şi cel mai des utilizată dimensiune demografică în descrierea identităţii sociale în general). Asumpţia centrală a teoriei identităţii sociale e că, prin apartenenţa la diverse grupuri sociale şi în urma unor procese de comparaţie socială, oamenii urmăresc creşterea stimei de sine (Curşeu şi Boroş, 2006; Curşeu, 2007). Acest lucru generează aşa-numitul favoritism in-grup şi discriminarea out-grupurilor. La nivelul situaţiei studiate (accesul femeilor în funcţii ierarhice superioare în organizaţiile contemporane), acest lucru se realizează pe trei căi.

Prima cale presupune o selecţie a noilor membri, astfel încât identitatea grupului să nu aibă de suferit. Din acest motiv, femeile sunt văzute ca outsideri care ameninţă identitatea masculină a grupului. Această explicaţie a protejării identităţii grupului prin procesul de selecţie a noilor membri e demonstrată cu ajutorul noţiunii de *activare predominantă* (*salienţă*) *a identităţii*. Identitatea de

grup are mai multe dimensiuni, care nu sunt toate activate în aceeaşi măsură la un moment dat. Dacă nu e o situaţie de criză, dimensiunea „masculinitate" e una dintre cel mai uşor de activat. Studiile arată însă că, atunci când contextul activează altă dimensiune (de exemplu, în situaţia semnalizării unei lipse strategice în competenţele membrilor comitetului de conducere), selecţia nou-venitului se face ţinând cont de această dimensiune (în sensul că el are competenţele respective), şi nu de sexul persoanei în cauză (Singh şi Vinnicombe, 2004).

O a doua cale se referă la favoritismul arătat faţă de in-grup, în sensul de a supraevalua calităţile şi realizările lor. Cu alte cuvinte, „tot ce facem noi este minunat". Acesta pare a fi unul dintre motivele pentru care femeile ce reuşesc să străpungă totuşi plafonul de sticlă au nişte calităţi şi o pregătire superioare bărbaţilor care le sunt colegi. De exemplu, 36% dintre femeile din top-managementul firmelor plasate în FTSE 100 în Marea Britanie în 2002 aveau studii postuniversitare, în comparaţie cu 21% dintre bărbaţii în aceeaşi situaţie (Singh şi Vinnicombe, 2004). Alte manifestări ale acestui favoritism sunt exigenţa ridicată în ceea ce priveşte performanţa femeilor, acceptarea unui număr mai mic de greşeli din partea lor, precum şi testarea lor mai exigentă în comparaţie cu a bărbaţilor în diverse situaţii.

În sfârşit, o a treia cale se referă la crearea şi perpetuarea stereotipurilor despre membrii out-grupului. În general, conţinutul stereotipului de gen privind femeile este centrat pe faptul că ele sunt mai slabe, mai emotive, mai puţin pregătite, mai puţin raţionale, în esenţă, mai puţin capabile să facă faţă unei funcţii de conducere decât bărbaţii. Aşa cum declară unii manageri : „Am accepta fără să clipim o femeie în boardul nostru, pur şi simplu nu am găsit încă una care să facă faţă" (Russell Reynolds Associates, 2002).

Teoria identităţii sociale detaliază şi mecanismele prin care aceste stereotipuri acţionează, cu o logică proprie şi reuşind astfel să se perpetueze independent de realitatea obiectivă. Explicaţia face apel la noţiunile de *potrivire comparativă* şi *normativă*. Potrivirea comparativă (*comparative fit*) e definită prin principiul metacontrastului, care susţine că probabilitatea ca un set de stimuli să fie categorisiţi împreună creşte dacă diferenţele dintre ei sunt percepute a fi mai mici decât cele dintre stimulii respectivi şi alţi stimuli, într-un context comparativ dat – în cazul nostru, a vedea o femeie candidat la o funcţie de conducere mai asemănătoare cu alte femei din preajma managerilor care fac selecţia (cum ar fi soţia sau secretara) decât cu colegii din comitetul de conducere. Clasificarea se face în acest caz în primul rând după atributele cele mai vizibile (sexul), în defavoarea altora mai relevante (pregătirea, competenţele). Potrivirea normativă (*normative fit*) se referă la potrivirea aspectelor legate de conţinut între stimulii de clasificat şi categoria în cauză (Oakes, 1987). Cu alte cuvinte, nu e de-ajuns ca diferenţele din interiorul clasei să fie mai mici decât cele faţă de elementele exterioare ei, trebuie ca aceste diferenţe să fie consecvente cu aşteptările şi experienţa anterioară ale persoanei care face categorizarea, cu privire la clasa în

cauză. De exemplu, ne aşteptăm să vedem la o femeie candidat atribute care credem că le sunt caracteristice femeilor – de exemplu, să îşi piardă uşor controlul (şi vom căuta să vedem aceste semne în comportamentul ei). O femeie care nu manifestă aceste conţinuturi stereotipe va fi categorisită drept lipsită de feminitate, ca mod de rezolvare a contrastului dintre aşteptări şi ceea ce se observă (Singh şi Vinnicombe, 2004). Ceea ce trebuie reţinut este că aceste principii care acţionează în realizarea categorizărilor sociale depind nu numai de caracteristicile stimulului, ci şi de disponibilitatea modelelor mentale ale receptorului – de aşteptările, experienţa anterioară şi teoriile care îi structurează subiectivitatea (Oakes, 1987). Astfel, predispoziţia de a clasifica oamenii în anumite categorii sociale este dată de apartenenţa la un anumit grup, de contextul social, cultură, ideologii (Haslam *et al.*, 1999). Aceste mecanisme ne spun că, în situaţia în care o femeie încearcă să străpungă acest plafon de sticlă şi să ocupe o funcţie de conducere, calităţile ei profesionale vor conta în mai mică măsură decât sexul, fiind asimilată unei categorii despre care stereotipul prezice o performanţă inferioară în activitatea respectivă.

Împărtăşirea şi menţinerea acestor stereotipuri, în special în comitetele de manageri, joacă în final o funcţie identitară. Procesul prin care se atinge consensul de grup implică mai întâi contextul activării predominante (salienţa) a unei identităţi sociale de grup a acestora. Activarea duce apoi la creşterea omogenităţii percepute a in-grupului, la generarea unor aşteptări privind consensul cu alţi membri ai grupului cu privire la aspectele definitorii identităţii grupului şi, în final, la producerea unei presiuni pentru atingerea acestuia prin influenţă reciprocă (Haslam *et al.*, 1999). Aceste credinţe nu mai sunt apoi trăite ca un fiind subiective, consensul social le obiectivează în mintea membrilor grupului, trecându-le în planul unor stări de fapt ce reflectă o realitate obiectivă – „femeile nu au calităţi de lider".

În continuare vom prezenta o cercetare proprie (pentru mai multe detalii, vezi Curşeu şi Boroş, 2004, 2008), în care am testat în ce măsură se susţin aceste asumpţii asupra stereotipurilor de gen şi a discriminării femeilor în selecţia pentru posturi de conducere.

În acest scop, am utilizat o sarcină ipotetică de selecţie a personalului pentru a explora măsura în care femeile lider sunt dezavantajate atunci când solicită poziţii manageriale. Iniţial am realizat un studiu în care 213 bărbaţi au fost solicitaţi să aleagă între doi candidaţi pentru un post managerial (manager de marketing) doar pe baza unui curriculum vitae. Lotul de control (100 de respondenţi) trebuia să aleagă între doi bărbaţi şi preferinţele au fost distribuite în procent de 40-60% între cele două CV-uri. Pentru lotul experimental, în cel mai preferat CV din lotul de control (ales de 60% dintre respondenţi) a fost schimbat sexul aplicantului şi s-a specificat faptul că este o femeie. În lotul experimental, participanţii trebuiau deci să aleagă între o femeie şi un bărbat şi s-a înregistrat

o schimbare a preferinţelor exprimate, astfel că CV-ul preferat din lotul de control devine CV-ul mai puţin preferat în lotul experimental (ales de doar 40% dintre respondenţi) atunci când se schimbă sexul solicitantului (Curşeu şi Boroş, 2004).

Într-un studiu ulterior am extins această paradigmă şi am explorat măsura în care stereotipurile de gen afectează judecăţile realizate de respondenţii femei. Astfel, 147 de femei au fost solicitate să îndeplinească aceeaşi sarcină de selecţie descrisă anterior. În lotul de control, distribuţia preferinţelor a fost 58-42%, iar în lotul experimental s-a produs o schimbare radicală a preferinţelor (chiar mai accentuată decât în cazul eşantionului de bărbaţi) spre 27-73%. Rezultatele celor două studii sunt prezentate în tabelul 1. Aceste rezultate demonstrează deci impactul reprezentărilor stereotipe asupra deciziilor de selecţie a persoanelor pentru funcţii de conducere în România anilor 2003-2004 – putem spera însă la o schimbare în bine a lucrurilor în viitor (cu toate că rezultatele unui sondaj realizat de Centrul Parteneriat pentru Egalitate, CPE, în 2006 nu sună prea încurajator). Cu toate că majoritatea organizaţiilor investigate au deja un sistem normativ privind discriminarea sau hărţuirea sexuală, respondenţii (în special cei de sex feminin) menţionează că încă se întâlnesc situaţii de discriminare de gen în organizaţiile româneşti (Curşeu şi Boroş, 2008).

Tabelul 1. *Rezultatele selecţiei candidatului pe baza analizei de CV*

	Respondenţi de sex masculin (Curşeu şi Boroş, 2004)		Respondenţi de sex feminin (Curşeu şi Boroş, 2008)	
	CV1	CV2	CV1	CV2
Grupul de control	60 (60%)	40 (40%)	44 (57,89%)	32 (42,11%)
Grupul experimental	44 (39,94%)	69 (61,06%)	18 (26,86%)	49 (73,14%)

Notă: În grupul de control ambele CV-uri le aparţineau unor aplicanţi de sex masculin, iar în grupul experimental aplicantul prezentat în CV1 era de sex feminin.

Un alt fenomen care câştigă teren în literatura de specialitate a fost pus în evidenţă de doi cercetători britanici (Ryan şi Haslam, 2005) şi numit de ei „stânca de sticlă" (*glass cliff*). Dacă teoriile privind plafonul de sticlă vorbesc despre dificultăţile întâmpinate de femei pentru a ajunge în funcţii de conducere, fenomenul stâncii de sticlă ne oferă o imagine despre momentul şi circumstanţele în care pot ele totuşi să ajungă în poziţii ierarhice de vârf.

Povestea acestei teorii începe cu un articol apărut în presa britanică (Judge, 2003), în care autorul analiza evoluţia la bursă a companiilor din FTSE 100 ce aveau sau nu manageri femei în boardurile de conducere. Cele zece companii care aveau cel mai mare procentaj de femei în boardul managerial erau toate cotate sub media din FTSE 100, pe când cele cinci companii care fuseseră desemnate ca având cel mai mic procentaj de femei în board (Singh şi Vinnicombe, 2003) aveau toate performanţe peste media clasamentului. În urma

acestei analize, autorul conchidea: „Marii Britanii corporatiste i-ar merge mult mai bine fără femei în boardurile de conducere" (Judge, 2003, p. 21).

Interesante la acest studiu sunt confuzia pe care o face autorul între cauzalitate şi corelaţie, precum şi concluziile tranşante pe care le emite. Pentru a elimina această confuzie, Ryan şi Haslam (2005) au realizat o analiză mai detaliată a situaţiei companiilor în cauză şi au descoperit un fapt interesant: în toate cazurile în care au fost numite femei în comitetele de conducere, în lunile imediat următoare s-au remarcat o stabilizare şi apoi o uşoară creştere a cotaţiei la bursă. Mai mult decât atât, toate aceste femei fuseseră numite într-o perioadă în care se înregistra de o vreme un declin al cotaţiei la bursă a respectivei companii. Ceea ce ne spun aceste date este că femeile reuşesc să străpungă „plafonul de sticlă" doar când poziţia managerială vizată este precară, implicând riscuri şi slabe şanse de reuşită, într-o companie aflată în situaţie de criză. Acest fenomen a fost numit „stânca de sticlă".

Tipul de cercetare de la care s-a pornit în investigarea acestui fenomen nu spune însă nimic despre direcţia cauzalităţii. Femeile ar putea ajunge în aceste poziţii deoarece este posibil ca ele să le prefere (de exemplu, ca ocazie de a demonstra ce pot) sau pur şi simplu să nu se străduiască prea tare să le evite. O serie de studii experimentale au susţinut însă că într-adevăr stânca de sticlă se datorează unei percepţii de tipul „*Think crisis – think female*"[1], şi nu unei propensiuni a femeilor pentru poziţii de conducere precare. Scenariile acestor experimente le cereau respondenţilor să aleagă între un bărbat şi o femeie, cu competenţe asemănătoare, pentru situaţii normale sau de criză. Astfel, studenţii unei facultăţi de business au preferat femeia atunci când au ales între CV-urile a trei candidaţi (două echivalente, unul de bărbat şi unul de femeie, şi unul semnificativ mai slab – al unui bărbat) doar în situaţia când compania pentru care făceau recrutarea în scenariu era în pragul falimentului, altfel preferând bărbatul mai bine pregătit (Haslam şi Ryan, 2006, studiul 1). Într-un scenariu similar, nişte elevi de liceu preferau să trimită ca reprezentant al şcolii într-o competiţie o fată doar când se menţiona că prestigiul respectivei competiţii a scăzut simţitor în ultimii ani (Haslam şi Ryan, 2006, studiile 2 şi 3). Nişte studenţi la Drept au preferat să numească avocat al apărării într-un caz ce presupunea multă publicitate negativă şi şanse scăzute de câştig o femeie, având de ales între o femeie şi un bărbat cu profil asemănător (Ashby, Ryan şi Haslam, 2005). Chiar şi managerii au ales o femeie pentru o poziţie de manager de finanţe a unei fabrici de mobilă doar în situaţia în care li se preciza că respectiva fabrică a cunoscut un declin semnificativ în ultima perioadă (Haslam şi Ryan, 2006, studiul 4).

Ipotezele avansate pentru a explica acest fenomen sunt încă la început şi dovezile empirice adesea contradictorii (Ryan şi Haslam, în curs de editare).

1. În situaţii de criză – delegăm femei!

Aceste explicaţii variază de la sexism ostil (femeile sunt numite în astfel de poziţii de bărbaţii misogini care doresc să le vadă eşuând) sau binevoitor (femeilor li se face o favoare, pentru a-şi demonstra totuşi capacităţile de conducere) la favorizarea in-grupului de către managerii bărbaţi (care îşi păstrează poziţiile mai bune, oferindu-le femeilor pe cele problematice pentru a menţine statu-quoul de putere). Alte explicaţii fac apel la opţiunile percepute (aceeaşi poziţie precară e percepută de observatori externi ca fiind atractivă pentru o femeie şi periculoasă pentru un bărbat, accentul fiind pus, în cazul femeilor, pe ideea că măcar li se dă o şansă să se afirme) sau chiar semnalarea nevoii de schimbare (dacă lucrurile merg prost înseamnă că dictonul *Think manager – think male*[1] nu funcţionează, deci e nevoie de o schimbare în abordarea managerială de până acum). Toate aceste explicaţii pot fi grupate pe două axe, una reprezentând un continuum de la deliberat (reflectând sexismul şi discriminarea la locul de muncă) la întâmplător (ca rezultat al credinţelor despre competenţele diferite ale femeilor şi bărbaţilor), iar a doua reflectând continuumul procese maligne (dorinţa de a găsi ţapi ispăşitori) – benigne (dorinţa de a numi femei pe poziţiile ce rămân disponibile – Ryan şi Haslam, în curs de editare). În legătură cu influenţa percepţiei sociale reflectată în stereotipul *„Think manager – think male"* vom detalia însă în ultimul subcapitol, când vom prezenta teoria congruenţei rolurilor, care constituie una dintre explicaţiile plauzibile ale acestui fenomen.

2. O privire asupra stereotipurilor de gen în România: trecut şi prezent

În cele ce urmează vom trece de la planul general al situaţiei femeilor manager în lume, aşa cum e reflectat de literatura de specialitate, la situaţia particulară prezentă în România. Vom analiza această situaţie la nivel macro, apoi ne vom focaliza asupra evoluţiei ei, pentru ca în final să ne oprim, prin intermediul unei cercetări calitative, la câteva aspecte particulare referitoare la stereotipurile de gen în conducere împărtăşite de societatea românească.

Studiile de gen realizate în spaţiul românesc se focalizează în majoritate asupra unor chestiuni privind politicile de sănătate, abuzul în familie şi aspecte legate de percepţia valorilor tradiţionale asociate femeii în societate (Miroiu, 1999).

Una dintre cele mai extinse cercetări asupra imaginii femeii în societatea românească contemporană este *Barometrul de gen*, realizat în 2000 la solicitarea Fundaţiei pentru o Societate Deschisă. Cercetarea a acoperit un eşantion de 1 839 de persoane, cu vârsta de minimum 18 ani, reprezentativ la nivel naţional cu o eroare tolerată de 2,3 %. Cercetarea urmăreşte, printre altele, aspecte privind

1. Când spui manager – spui bărbat!

stereotipurile de gen, evaluate sub formă directă şi indirectă, precum şi percepţii legate de discriminarea femeilor în România.

Stereotipurile evaluate se leagă de accepţiunea tradiţională privind rolul în societate al femeii şi cel al bărbatului. Astfel, 63% din populaţie mai consideră că e mai mult datoria femeilor decât a bărbaţilor să se ocupe de treburile casei, iar 70% că e mai mult datoria bărbatului decât a femeii să aducă bani în casă. 78% din respondenţi sunt de părere că femeia trebuie să îşi urmeze bărbatul, 83% că bărbatul este capul familiei, iar 61% că femeia e stăpâna casei. În ceea ce priveşte capacitatea bărbaţilor de a creşte copii la fel de bine ca femeile, doar 26% sunt de acord cu această afirmaţie, 53% o contrazic, 14% consideră că depinde, iar 2% nu răspund. Datele obţinute în urma acestui studiu situează România la polul ţărilor cu puternice valori tradiţionale, în care rolul public este deţinut de bărbat, femeia derulându-şi activităţile în spaţiul privat. Avem aşadar o primă separare spaţiu public – masculin/spaţiu privat – feminin. În acord cu rolul pe care trebuie să-l joace în societate, de soţii, mame, şi gospodine, este şi felul cum sunt percepute calităţile femeilor în general şi abilităţile lor de conducere în special.

În ceea ce priveşte percepţia asupra abilităţilor de conducere ale femeilor, 54% din populaţia chestionată consideră că bărbaţii sunt mai capabili să conducă decât femeile, 46% că femeile sunt învăţate că a fi la conducere nu e treaba lor, 68% că femeile sunt prea ocupate cu treburile gospodăreşti şi nu mai au timp pentru posturile de conducere. 39% din respondenţi consideră că femeile nu sunt în posturi de conducere pentru că familiile nu le lasă, în timp ce 45% nu sunt de acord cu afirmaţia, iar 16% se abţin. Părerile sunt împărţite în ceea ce priveşte măsurile politice care încurajează participarea femeilor la funcţii de conducere: 39% din cei chestionaţi sunt de părere că aceste măsuri nu există, 29% că ele există, iar 32% nu răspund. Similară este şi situaţia în cazul afirmaţiilor „Femeile nu au încredere în forţele lor” (43% da, 42% nu, 15% nu răspund) şi „Femeilor le este frică de mari responsabilităţi” (31% da, 55% nu, 14% nu răspund). O altă convingere relativ răspândită la nivelul populaţiei este că bărbaţii sunt interesaţi ca femeile să nu intre în concurenţă cu ei pentru posturile de conducere (51% da, 31% nu, 18% nu răspund). Se confirmă faptul că atribuirile externe pentru nereuşita femeilor sunt reduse: la afirmaţia „Presa le creează femeilor imaginea de incapabile”, 23% răspund da, 48% nu, iar 29% nu răspund.

După cum se poate remarca, absenţa femeilor din sfera publică este atribuită de unii contextului sociopolitic (lipsa măsurilor legale ce le-ar facilita accesul la funcţii de conducere), de alţii unei realităţi culturale perpetuate („Aşa stau lucrurile, acesta e rolul femeii, aşa sunt ele învăţate”), iar de alţii lipsei abilităţilor femeilor, care „nu sunt făcute pentru asta”.

Situaţia devine însă mai clară atunci când stereotipurile sunt evaluate indirect. În cercetare au fost incluse două întrebări similare itemilor din scalele tip Bogardus: „În familia dumneavoastră preferaţi să conducă...” şi „În viaţa publică

preferaţi să conducă...". Cele două întrebări se referă, de altfel, la sferele menţionate anterior ca fiind specifice rolurilor de gen : public şi privat. Problema cu modul în care au fost formulaţi aceşti itemi este că, în loc să aibă răspuns deschis, modalitate ce ar fi influenţat mai puţin respondenţii, s-a optat pentru a se oferi de la început variantele „bărbatul", „femeia", „nu contează sexul". Ultima variantă era în mod evident cea dezirabilă social, distribuţia răspunsurilor confirmând această asumpţie. Pentru sfera privată, răspunsurile sunt : 32% bărbatul, 4% femeia, 61% nu contează sexul, 3% nu ştiu/nu răspund ; iar pentru sfera publică : 36% bărbatul, 2% femeia, 58% nu contează sexul şi 4% nu ştiu/nu răspund. Interesant de remarcat este totuşi că, din opţiunile clare pentru unul sau celălalt dintre sexe, peste 30% sunt pentru bărbat şi 2-4% pentru femeie, chiar şi în sfera privată.

Aşadar, integrând datele statistice citate în acest subcapitol cu rezultatele studiului prezentat anterior, putem infera că în societatea românească actuală, stereotipul general privind femeile e că locul lor nu e în posturi de conducere, indiferent dacă e motivat prin lipsa lor de abilităţi, situaţia sociopolitică sau o chestiune de tradiţie culturală şi educaţie.

Această concluzie e sprijinită şi de o altă cercetare, de dată mai recentă (CPE, 2006), realizată tot la nivel naţional, de data aceasta vizând doar comportamentele la locul de muncă. Sondajul în cauză a fost realizat pe un eşantion de 818 respondenţi, 695 de angajaţi şi 123 de manageri din 43 de organizaţii româneşti. În ceea ce priveşte accesul femeilor în funcţii de conducere, acesta este perceput ca fiind mai improbabil, atât de angajaţi, cât şi de angajatori, fie ei bărbaţi sau femei. Bărbaţii pot promova în astfel de poziţii mai uşor decât femeile, în pofida faptului că ele sunt percepute ca fiind mai atente şi mai preocupate de pregătirea lor profesională. Astfel, 49,59% dintre manageri declară că sunt în posturile de top management sunt preferaţi bărbaţii, 46,34% susţin că nu contează sexul persoanei şi doar 3,25% că sunt preferate femeile. Situaţia e similară pentru angajaţi : 47,63% – sunt preferaţi bărbaţii ; 45,18% – nu contează sexul ; 2,73% – sunt preferate femeile.

Mai mult de 64% dintre angajatori declară însă că unei femei candidate pentru un post de conducere nu i se vor solicita mai multe informaţii şi va fi evaluată mai atent decât un bărbat care candidează pe acelaşi post. Părerea este împărtăşită şi de angajaţii bărbaţi (53,44%), dar în mai mică măsură de angajate (35,54%). Motivele pentru care o femeie ar fi în acest caz evaluată mai atent ţin de : concepţia generală că o femeie este mai slabă (5,5%), faptul că femeile au mai multe responsabilităţi acasă (4,5%), neîncrederea în femei (6%), faptul că femeile sunt considerate mai puţin apte din punct de vedere profesional (7%), mentalitatea oamenilor/preconcepţii (6,5%) şi discriminare/prejudecăţi (12,6%). Cu toate acestea, 64,23% dintre manageri sunt de acord cu faptul că femeile întâmpină mai multe obstacole decât bărbaţii în dezvoltarea carierei profesionale.

Interesant de remarcat şi la aceste date sunt recunoaşterea existenţei unui comportament de discriminare a femeilor, acceptarea prezenţei unor prejudecăţi în societate faţă de cariera femeilor şi totuşi negarea oricărei operaţionalizări în plan apropiat a acestora. Obstacolele care au fost în mod repetat punctate în diverse studii ca fiind ridicate în calea carierei femeilor (de exemplu, evaluarea mai severă) sunt considerate nefondate, atunci când cineva e direct răspunzător pentru ele. Autorii studiului conchid : „Majoritatea managerilor de resurse umane observă că există mai puţine femei de succes decât bărbaţi, însă acest lucru este acceptat ca realitate şi neanalizat, este văzut drept fatalitate, ca un lucru ce se întâmplă fără ca ei să poată interveni în acest sens" (CPE, 2006, p. 33).

Ca o concluzie a celor prezentate până acum, anchetele de teren realizate în ultimii cinci ani (*Barometrul de gen*, 2000 ; CPE, 2006) demonstrează ponderea ridicată a stereotipurilor de gen în România postcomunistă, în special în ceea ce priveşte activităţile de management şi conducere. Sunt însă puţine dovezi în ceea ce priveşte impactul contextului social şi în special al ideologiei comuniste în evoluţia acestor stereotipuri, în condiţiile în care se ştie că dezvoltarea stereotipurilor este influenţată de o varietate de factori sociali (Duckitt, 1992 ; Fiske, 2000 ; Schruijer, 2005 ; Haslam *et al.*, 1999). După cum precizam mai devreme, mecanismele explicative ale perpetuării stereotipurilor fac apel la modelele mentale existente, influenţate de cultură şi ideologie. Ideologia comunistă a fost cu certitudine un factor relevant al contextului social care a influenţat dinamica stereotipurilor sociale în România. Conform acestor asumpţii, ar trebui observată o modificare în conţinutul stereotipurilor de gen în conducere odată cu schimbarea contextului social şi încetarea propagandei comuniste egalitariste.

Studierea dinamicii conţinuturilor stereotipe ridică însă o serie de probleme din cauza lipsei datelor empirice din perioada comunistă. O metodă care poate rezolva acest neajuns constă în studierea necrologurilor (pentru persoane care au ocupat funcţii de conducere) publicate în periodice de mare tiraj şi a fost introdusă de Rodler şi colaboratorii săi (2001). Pornind de la aceeaşi grilă de atribute pentru analiza de conţinut şi elaborând în paralel o grilă contrasă, am realizat un studiu (Curşeu şi Boroş, 2006) care urmăreşte schimbarea acestor percepţii în societatea românească în perioada comunistă şi cea postcomunistă (între 1975 şi 2003), analizând necrologurile femeilor în poziţii de conducere publicate în singurul cotidian naţional care a fost publicat de-a lungul întregii perioade menţionate – *România liberă*. Dimensiunile analizate au fost : succesul în poziţia de conducere, orientarea spre sarcină *vs* orientarea spre relaţii interpersonale şi prezenţa în viaţa publică/privată. Studiul a realizat o analiză longitudinală a conţinuturilor stereotipe pe baza acestor dimensiuni, precum şi comparaţia între perioada comunistă şi cea postcomunistă.

Pentru realizarea aceste analize am selectat toate numerele disponibile ale cotidianului *România liberă* între ianuarie 1975 şi decembrie 2003, algoritmul de eşantionare fiind un pas ce implica alegerea ziarului de luni pentru prima

săptămână a anului 1975, marţi a doua, miercuri a treia etc., pasul fiind folosit în continuare până la ultima săptămână din 2003. Din aceste ziare au fost selectate toate necrologurile persoanelor cu funcţii de conducere. Eşantionul de subiecţi obţinut e redat în tabelul 2.

Tabelul 2. *Eşantion de necrologuri din cotidianul* România liberă, *1975-2003*

Necrologuri ale	Înainte de 1989 (perioada comunistă)	După 1989 (perioada postcomunistă)
Liderilor bărbaţi	668 (87,09%)	285 (90,47%)
Liderilor femei	99 (12,91%)	30 (9,53%)
Total	767	315

Analiza de conţinut a necrologurilor selectate a fost realizată de şase experţi independenţi, în urma unui instructaj şi a unor analize preliminare comune, care au permis ca diferenţele dintre ei să fie soluţionate prin metoda atingerii consensului. Atributele au fost grupate pe două dimensiuni circumscrise teoretic şi o a treia preluată după Rodler, Kirchler şi Hölzl (2001). Primele două dimensiuni vizau:

1. atribute legate de sarcină (eficienţa profesională) şi atribute relaţionale (eficienţa interpersonală) bazate pe distincţia femeile lider – orientate spre relaţii *vs* bărbaţii lider – orientaţi spre sarcină (Brody, 1997; Maher, 1997);
2. atribute legate de viaţa publică (roluri şi acţiuni publice) şi atribute legate de viaţa particulară (roluri şi acţiuni private) – bazate pe datele prezentate în *Barometrul de gen* (2000).

A treia dimensiune înregistra atributele utilizate pentru a descrie un lider de succes. Dintre cele 58 de atribute preluate după Rodler, Kirchler şi Hölzl (2001), doar 29 s-au reflectat în necrologurile analizate. Acestea au fost: activ, devotat, conştiincios, convingător, curajos, creativ, capabil, eficient, energic, spirit antreprenorial, stimat, experimentat, expert, vizionar, inovator, inteligent, conducător, deschis, lider de opinie, organizator, extraordinar, deschizător de drumuri, profesionist, respectabil, responsabil, competent, sociabil, de succes, orientat spre muncă. Pentru realizarea comparaţiei între descrierea femeilor şi cea a bărbaţilor lideri s-a calculat un scor compozit din aceste atribute. După cum se poate observa în figura 1, dacă înainte de 1989 cele două descrieri nu difereau, în perioada de după 1989 bărbaţii au început să fie tot mai mult elogiaţi prin prisma unor atribute personale asociate cu eficienţa ca lideri, în timp ce aceleaşi descrieri s-au împuţinat pentru femei.

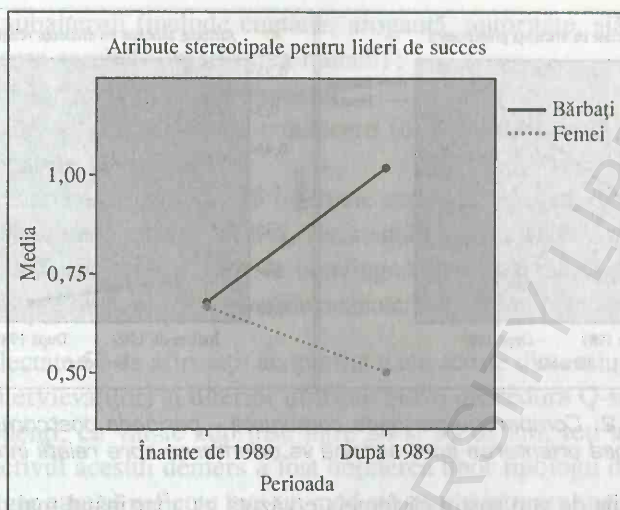


Figura 1. *Comparaţie femei-bărbaţi pe baza unor atribute stereotipe pentru liderii de succes*

Comparaţia dintre perioada comunistă şi cea postcomunistă pe dimensiunea orientarea spre sarcină *vs* orientarea spre relaţii interpersonale (figura 2) a femeilor şi a bărbaţilor confirmă, la rândul ei, predicţiile realizate în baza asumpţiilor noastre teoretice : dacă înainte de 1989 femeile şi bărbaţii aveau profiluri asemănătoare pe ambele dimensiuni, odată cu schimbarea contextului social, după 1989, bărbaţii au început să fie percepuţi ca fiind mult mai orientaţi spre sarcină, atât în comparaţie cu situaţia anterioară, cât şi cu femeile. Descrierea acestora în termeni de orientare spre sarcină este mult mai sporadică după 1989. În acelaşi timp, descrierea lor ca orientare spre oameni şi relaţii a cunoscut o creştere semnificativă, în timp ce aceeaşi descriere nu s-a schimbat semnificativ pentru bărbaţi.

Analiza longitudinală (au fost analizate atributele pentru fiecare an) relevă faptul că, în ceea ce priveşte atributele de eficienţă profesională şi orientare spre sarcină, se remarcă în cazul bărbaţilor o tendinţă constant crescătoare. Pentru femei, situaţia prezintă câteva vârfuri izolate (care influenţează puternic media) şi în rest multe valori apropiate de 0, valori date atât de lipsa caracterizării prin aceste atribute, cât şi de frecventele absenţe ale femeilor din necrologurile analizate (existând ani în care nu era nici un necrolog al unei femei lider). Luând în considerare această remarcă, analiza longitudinală a prezenţei atributelor ce descriu orientarea spre relaţii/persoane denotă o constantă superioritate a femeilor faţă de bărbaţi pe această dimensiune, fapt ce este în acord cu datele din literatură, care descriu femeile mai orientate spre persoane, iar bărbaţii mai orientaţi spre sarcină (Eagly şi Johnson, 1990).

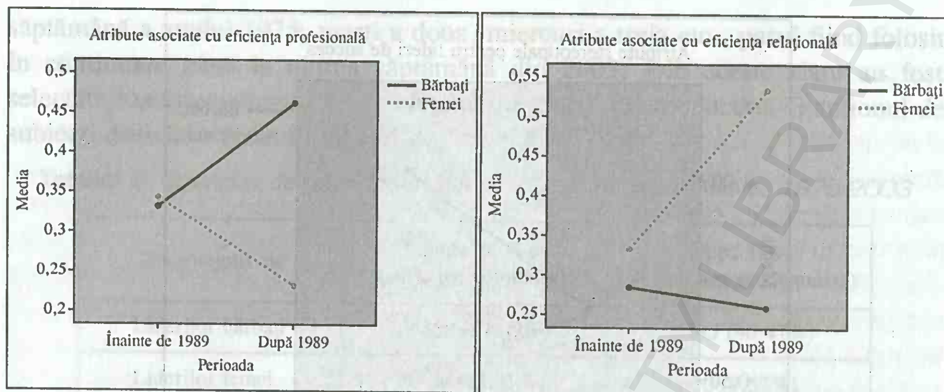


Figura 2. *Comparație perioada comunistă – perioada postcomunistă pe dimensiunea orientarea spre sarcină vs orientarea spre relații interpersonale*

Stereotipurile de gen susţin că femeia e văzută ca aparţinând mai degrabă sferei private, iar bărbatul celei publice (*Barometrul de gen*, 2000). Datele obţinute în studiul nostru nu confirmă acest stereotip : comparaţia dintre perioada comunistă şi cea postcomunistă pe dimensiunea prezenţa în viaţa publică/privată demonstrează că atât în cazul bărbaţilor, cât şi al femeilor există o tendinţă crescătoare de a fi prezenţi în sfera publică şi o descreştere marcantă a descrierilor în termenii prezenţei în sfera privată. Dacă pentru prima dimensiune analiza longitudinală denotă o largă împrăştiere a valorilor, pentru a doua tendinţa descrescătoare este evidentă.

În concluzie, putem afirma că propaganda comunistă egalitară este reflectată în diferenţele dintre cele două perioade analizate : înainte de 1989, atributele de succes profesional descriu în egală măsură femei şi bărbaţi ; după 1989, ele descriu preponderent bărbaţi. Tendinţa de a percepe femeile ca fiind mai orientate spre relaţii, iar bărbaţii spre sarcini (Bass şi Avolio, 1992, 1994 ; Druskat, 1994) apare abia după 1989. Rezultatele din *Barometrul de gen* cu privire la perceperea femeilor ca predominant prezente în viaţa privată, iar a bărbaţilor în viaţa publică nu sunt susţinute. Se observă însă o creştere a descrierilor ce fac referire la prezenţa în viaţa publică a ambelor sexe. Cercetarea de faţă constituie un studiu ecologic care susţine asumpţiile teoretice referitoare la influenţa culturii şi ideologiei în formarea şi perpetuarea stereotipurilor (Haslam *et al.*, 1999).

După ce am trecut în revistă câteva date de ordin cantitativ referitoare la răspândirea stereotipurilor de gen despre femeia manager în societatea românească, vom încerca acum să schiţăm un portret al acesteia. În acest scop, am realizat o cercetare calitativă care a pornit de la o serie de interviuri semistructurate derulate cu reprezentanţii a trei generaţii, având ca temă părerea lor despre femeile în funcţii de conducere. Următoarele teme au fost extrase din analiza acestor interviuri :

- relaţia cu familia (neglijarea familiei, neglijarea muncii, familia le susţine, familia le încurcă) ;

- relaţia cu subalternii (include empatie, aroganţă, autoritate, slăbiciune);
- orientare spre sarcină (organizarea muncii);
- luare deciziilor/rezolvarea problemelor;
- stereotipurile de gen legate de conducere (în formula simplă: sunt sau nu femeile capabile să conducă);
- atribute ce caracterizează sau nu o femeie manager: putere (hotărâre, curaj, tărie) *vs* slăbiciune, calm/echilibru, rezistenţă la stres, propensiune spre risc, aspect fizic, feminitate, putere de convingere, abilităţi de negociere (diplomaţie, rezolvare de conflicte), conştiinciozitate/seriozitate, perseverenţă/ambiţie.

Au fost selectate 57 de afirmaţii acoperind toate aceste dimensiuni (păstrate în formularea intervievaţilor) şi ulterior utilizate într-o procedură Q-sort aplicată la 40 de respondenţi, cu vârste cuprinse între 20 şi 59 de ani, toţi activi pe piaţa muncii. Obiectivul acestui demers a fost obţinerea unor tipologii de raportare la femeile manager care să reflecte într-un mod structurat părerea angajaţilor despre ele, în formulări preluate de la ei, şi nu impuse de un angajament teoretic. În urma analizei factoriale Q au rezultat trei factori – adică trei moduri diferite în care oamenii se raportează la femeile aflate în funcţii de conducere şi le percep.

O primă viziune asupra femeilor manager pune accentul pe faptul că ele sunt conştiincioase, muncesc mult, sunt active, dar şi rezistente pe termen lung şi capabile să îndure multe. Avem, cu alte cuvinte, o imagine a reuşitei prin muncă şi perseverenţă. În ceea ce priveşte raportarea lor la subordonaţi, ele sunt preocupate „în egală măsură de legăturile cu oamenii şi de randament", „sensibile la problemele de familie sau de sănătate ale subalternilor" şi, în consecinţă, sunt mai „maleabile şi tolerante", nu sunt „rigide în gândire, astfel încât să nu poată ajusta un plan ca să încorporeze în el ideile date de membrii grupului", evitând astfel să creeze „o atmosferă stresantă, agitată la lucru". În schimb, această sensibilitate la oameni şi la problemele lor le face să fie percepute drept „părtinitoare (fac discriminări între subalterni)", fără să fie totuşi acuzate că sunt „imparţiale şi judecăţile lor sunt influenţate de emoţii". În relaţiile de negociere, ele sunt văzute ca fiind tari pe poziţii („Femeile sunt mai tari pe poziţii decât bărbaţii"), dar acţionând cu diplomaţie („O femeie manager are mult tact şi acţionează diplomat în aplanarea conflictelor"). Contrar stereotipului, în luarea deciziilor nu sunt percepute a fi ezitante (afirmaţii precum „În luarea deciziilor luate de o femeie transpare teama de risc" sau „Femeile nu sunt suficient de hotărâte, se pierd repede la necaz" sunt puternic respinse de cei care subscriu acestei viziuni), ci sunt apreciate pentru reacţiile lor sub presiune: „Într-o situaţie de criză, o femeie dă mai rapid soluţii de ieşire din criză".

O a doua perspectivă asupra femeilor manager le portretizează într-un mod mult mai pronunţat stereotipic. Primele condiţii pentru succesul unei femei manager sunt date de aspectul ei fizic („O femeie are mai multe şanse să aibă succes în carieră dacă este frumoasă"; „În cazul unei femei, contează mult ţinuta, prezenţa fizică"). Apoi,

în viața acestei femei, familia joacă un rol foarte important, de ea depinzând succesul sau insuccesul („O femeie manager nu poate reuși dacă nu e susținută de familie" ; „Femeile manager sunt afectate în carieră de responsabilitățile familiale"), dar și performanța mai redusă a femeii la locul de muncă („Femeile manager nu se pot detașa la serviciu de problemele familiale"). În ceea ce privește relațiile cu subordonații, percepția conform căreia femeile manager sunt preocupate în aceeași măsură de randament și de legăturile cu oamenii este reiterată, având drept consecință pozitivă faptul că își tratează bine subordonații și creează o atmosferă plăcută la serviciu, dar și consecințe negative – deciziile luate pe baze emoționale și lipsa de imparțialitate. Spre deosebire de perspectiva prezentată anterior, de data aceasta femeia e văzută ca nefiind rezistentă pe termen lung, incapabilă să îndure multe sau s-o ia de la capăt când e nevoie (dezacord cu afirmații de genul : „O femeie poate îndura multe", „O femeie rezistă mai bine la activități de lungă durată" sau „O femeie o ia mereu de la capăt, se adaptează la orice situație").

A treia poziție față de femeile manager se aseamănă cu precedenta în exigența față de aspectul fizic, rolul jucat de familie, dar înclină apoi spre o variantă exigentă, chiar perfecționistă a ei („Femeile manager sunt mai stricte în ceea ce privește aplicarea regulilor" sau „Femeile manager nu folosesc autoritatea ca să se impună"), care se impune prin autoritate (părere manifestată prin dezacordul față de afirmații precum : „O femeie manager nu e suficient de autoritară, se pierde repede în unele situații"), fără a-și pierde totuși feminitatea (dezacord față de afirmațiile : „Femeile care au funcții de conducere au fost nevoite să ia ca exemplu bărbați" și „Femeile manager își pierd feminitatea").

Acest tip de cercetare permite o incursiune mai profundă și neghidată în studiul stereotipurilor despre femeile în poziții de conducere. Dincolo de profilurile descrise, o observație e importantă : deși diferite în imaginile pe care le generează, cele trei profiluri s-au bazat preponderent pe trei dintre dimensiunile utilizate în studiu – relația cu subordonații, relația cu familia și rezistența femeilor. Acestea par a constitui esența în jurul căreia acest stereotip se construiește : nu eficiența, nu competența sau pregătirea, nu atribute legate de prestigiu sau putere (cum ar fi în cazul bărbaților). Pornind de la aceste analize deschise, în continuare ne vom focaliza mai punctual asupra diferențelor de gen în activitățile de conducere, așa cum au fost ele reflectate în literatura de specialitate și apoi observate empiric într-o anchetă locală.

3. Abordarea diferențelor de gen în activitățile de conducere

Studii ilustrative privind dependența de gen a stilului de conducere sunt cele realizate de Bass și Avolio (1992, 1994), Druskat (1994), Maher (1997) și Carles (1998). Bass și Avolio demonstrează că managerii de sex feminin sunt mai

orientaţi spre stabilirea şi păstrarea relaţiilor interpersonale decât spre realizarea efectivă a sarcinilor şi adoptă mai frecvent un stil de conducere transformaţional comparativ cu bărbaţii (1992, 1994). În conformitate cu studiile realizate de Bass şi Avolio (1992, 1994), femeile manageri adoptă mult mai frecvent decât bărbaţii un stil de conducere transformaţional. Rezultate similare au fost evidenţiate de Druskat (1994). Bass şi Avolio le-au solicitat angajaţilor unei companii de produse electronice să evalueze stilul de conducere al managerilor de nivel mediu şi superior, utilizând taxonomia propusă de Bass (1985). Rezultatele celor doi arată că femeile manager adoptă de cele mai multe ori un stil de conducere transformaţional, în timp ce bărbaţii adoptă mai degrabă un stil de conducere tranzacţional. Atât subordonaţii femei, cât şi cei de gen masculin chestionaţi de Bass şi Avolio (1992) au evidenţiat existenţa acestei diferenţe. Aceleaşi rezultate sunt semnalate de Druskat (1994), dar pentru un tip de organizaţie mai puţin studiat, şi anume organizaţiile religioase. Druskat (1994) le-a solicitat, pe de o parte, angajatelor unei organizaţii religioase să evalueze stilul de conducere al liderilor religioşi de acelaşi sex, iar pe de altă parte, le-a solicitat unor monahi catolici să evalueze stilul de conducere al superiorilor lor. Rezultatele acestor evaluări arată că femeile lider sunt evaluate ca având un stil de conducere transformaţional, în timp ce bărbaţii lider sunt evaluaţi ca având un stil de conducere tranzacţional (Druskat, 1994). Un alt studiu cu rezultate similare este cel realizat de Bass, Avolio şi Atwater (1996). Ei au studiat dependenţa de gen a stilului de conducere utilizând trei eşantioane. Într-un prim eşantion, le-au solicitat celor 877 de participanţi să evalueze stilul de conducere adoptat de 79 de manageri femei şi 150 bărbaţi în cadrul unei organizaţii nord-americane de produse electronice. Cei trei autori au folosit chestionarul MLQ pentru a evalua stilul de conducere (Bass, 1985). Scorurile obţinute pentru managerii femei la scala ce evaluează stilul transformaţional de conducere au fost semnificativ mai ridicate decât cele obţinute de managerii bărbaţi. Pentru un al doilea eşantion, 271 de participanţi au fost solicitaţi să evalueze 38 de manageri femei şi 58 bărbaţi care îi supervizau direct (nivelul ierarhic imediat următor). Pentru acest eşantion, numai scorurile obţinute la subscalele de relaţii interpersonale şi charismă au fost semnificativ mai ridicate pentru managerii femei. Rezultatele acestui eşantion sunt similare cu cele raportate de Bass şi Avolio în studiul din 1994. Pentru al treilea eşantion, au fost evaluaţi manageri din domeniul organizaţiilor nonprofit. Evaluările realizate de cei 913 subordonaţi privind cei 154 de manageri femei şi cei 131 de manageri bărbaţi nu au relevat diferenţe semnificative statistic la nici una dintre scalele sau subscalele MLQ (Bass, Avolio şi Atwater, 1996).

Cu alte cuvinte, o serie de cercetări conduse în diverse tipuri de organizaţii relevă faptul că liderii femei sunt mai înclinaţi spre adoptarea unui stil de conducere transformaţional, în timp ce liderii bărbaţi sunt mai înclinaţi spre adoptarea unui stil de conducere tranzacţional.

Nu toate studiile care au abordat dependenţa de gen a stilului de conducere au evidenţiat însă această tendinţă. Studii precum cele realizate de Maher (1997) şi Carless (1998) nu evidenţiază diferenţe semnificative pe dimensiunile transformaţional/tranzacţional între managerii de sex masculin şi cei de sex feminin. Un studiu care aduce contribuţii importante la clarificarea diferenţelor identificate în stilul de conducere adoptat de femei în comparaţie cu bărbaţii este metaanaliza realizată de Eagly şi Johnson (1990). În această metaanaliză sunt incluse 162 de studii care au abordat stilul de conducere din perspectiva diferenţelor de gen. Analizând studiile de laborator care au abordat problema diferenţelor în stilul de conducere adoptat de managerii femei în comparaţie cu bărbaţii, acest studiu metaanalitic demonstrează că femeile adoptă un stil de conducere orientat mai degrabă spre stabilirea şi menţinerea relaţiilor interpersonale, stilul de conducere al bărbaţilor fiind orientat mai degrabă spre realizarea sarcinilor. În studiile realizate în mediul organizaţional, aceste diferenţe nu se menţin însă. În condiţiile în care li se cere subordonaţilor să evalueze stilul de conducere al superiorilor, studiile nu evidenţiază diferenţe consistente între stilul de conducere al femeilor comparativ cu cel adoptat de bărbaţi. Metaanaliza realizată de cei doi autori scoate însă în evidenţă un rezultat consistent, evidenţiat atât de studiile de laborator, cât şi de cercetările de teren. În ambele categorii de studii empirice stilul de conducere adoptat de femei a fost evaluat ca fiind mult mai democratic şi mai participativ, în comparaţie cu stilul de conducere al bărbaţilor, care a fost evaluat ca fiind mult mai autocratic şi directiv (Eagly şi Johnson, 1990).

Tabelul 3. *Prezentarea integrativă a cercetărilor care au abordat problematica diferenţelor de gen în activităţile de management şi conducere*

Dimensiunea	Rezultate/Studiu
Stilul de conducere	Femeile adoptă mai frecvent un stil de conducere orientat spre construirea şi menţinerea relaţiilor interpersonale, în timp ce bărbaţii adoptă un stil de conducere orientat spre realizarea sarcinilor (Eagly şi Johnson, 1990 ; Maher, 1997 ; Carless, 1998 ; Sczesny, 2003). Femeile adoptă mai frecvent un stil de conducere transformaţional, în timp ce bărbaţii adoptă mai adesea un stil de conducere tranzacţional (Bass şi Avolio, 1992, 1994 ; Druskat, 1994 ; Bass, Avolio şi Atwater, 1996). Femeile adoptă un stil de conducere democratic mai frecvent decât bărbaţii, care adoptă un stil de conducere autoritar (Eagly şi Johnson, 1990 ; Carless, 1998).
Reprezentări stereotipe legate de abilităţile manageriale/eficienţa managerială	Caracteristicile asociate managerilor de succes sunt mult mai asemănătoare cu caracteristicile asociate portretului general al unui bărbat decât cu cele asociate portretului unei femei. În general femeile sunt evaluate ca având abilităţi manageriale inferioare bărbaţilor şi o eficienţă semnificativ mai redusă comparativ cu a acestora în activităţile de conducere (Brenner, Tomkiewicz şi Schein, 1989 ; Eagly, Makhiajani şi Klonsky, 1992 ; Heilman, Block şi Martell, 1995 ; Maher, 1997 ; Heilman, 2001 ; Powell, Butterfield şi Parent, 2002 ; Willemsen, 2002 ; Sczesny, 2003).

Sursa: adaptare după Curşeu şi Boroş (2004)

În continuare vom prezenta un studiu al cărui scop a fost explorarea măsurii în care aceste diferenţe în stilul de conducere se regăsesc în România. Am folosit în acest sens datele privind stilul de conducere culese de la 194 de manageri femei într-un studiu anterior (Curşeu şi Boroş, 2004), pe care le-am comparat cu cele culese ulterior de la un eşantion de manageri bărbaţi.

Conform rezultatelor prezentate în literatura de specialitate şi discutate anterior, se poate afirma că femeile adoptă un stil democratic de conducere, implicând subalternii în procesul de luare a deciziilor, precum şi în implementarea acestor decizii. Aşadar, ipoteza acestui studiu este următoarea : *femeile lider vor adopta un stil de conducere democratic orientat spre angajaţi într-o mai mare măsură decât bărbaţii lider, care în schimb vor adopta un stil de conducere orientat spre sarcină într-o mai mare măsură decât femeile lider.*

Eşantionul a fost elaborat pornind de la o bază de date furnizată de Camera de Comerţ şi Industrie Cluj, care conţinea firmele active din judeţul Cluj. S-a optat pentru un tip de eşantionare multistratificată probabilistă. Criteriile de stratificare au fost : cifra de afaceri (sub 100 000, 100 001-500 000, 500 001--1 500 000, peste 1 500 000 de lei), anul înfiinţării (între 1990 şi 1994, după 1995), provenienţa capitalului (român sau străin) şi oraşul în care firma îşi desfăşoară activitatea (Cluj-Napoca, Turda şi Dej). Cifra de afaceri este relevantă pentru mărimea şi succesul firmei, anul înfiinţării pentru stabilitatea ei, iar provenienţa capitalului este o variabilă care poate influenţa accesul femeilor la posturi de conducere (în special a unui anumit tip de femei – persoane bine pregătite, cu abilităţi manageriale). După înlocuirea şi substituţia nonrăspunsurilor, eşantionul final a cuprins 194 de lideri femei şi 253 de lideri bărbaţi.

Evaluarea stilului de conducere s-a realizat prin intermediul unui chestionar de evaluare a stilului de conducere (orientat spre sarcină şi orientat spre restabilirea şi menţinerea relaţiilor interpersonale) propus de Huczynski şi Buchanan (2000). Pentru orientarea spre angajaţi au fost utilizaţi următorii itemi : „Respect iniţiativele subordonaţilor mei", „Le permit subordonaţilor să muncească aşa cum cred ei de cuviinţă", „Le acord subordonaţilor mei o libertate deplină în ceea ce priveşte munca", „Refuz să le explic acţiunile mele subordonaţilor" (codat invers), „Decid fără a-mi consulta subordonaţii" (codat invers). Pentru orientarea spre sarcină s-au folosit următorii itemi : „Încurajez munca peste program a subordonaţilor", „Îmi presez subordonaţii să-şi crească performanţa", „Eu decid ce trebuie să facă subordonaţii mei şi cum trebuie să facă", „Îmi presez subordonaţii să-şi realizeze eficient sarcinile ce le revin pentru a depăşi concurenţa".

Rezultatele susţin ipoteza că liderii femei au un stil democratic de conducere şi o orientare spre angajaţi mai accentuată comparativ cu liderii bărbaţi. Scorurile obţinute de liderii femei la scala de orientare spre angajaţi sunt semnificativ mai ridicate comparativ cu cele obţinute de liderii bărbaţi : $F(1, 443) = 33{,}90$ ($p < 0{,}0001$). Rezultatele (mediile pentru cele două grupuri) sunt prezentate în figura 3.

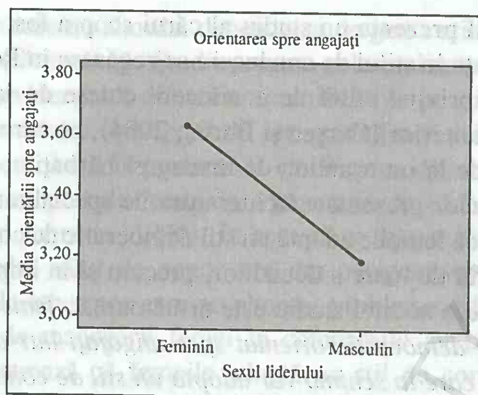


Figura 3. *Rezultatele comparației între liderii femei și bărbați în ceea ce privește orientarea spre angajați*

Aceste diferenţe identificate în stilul de conducere abordat de femei în comparaţie cu bărbaţii au fost puse pe seama diferenţelor existente între cele două genuri în ceea ce priveşte implicarea emoţională în stabilirea relaţiilor interpersonale. Astfel, femeile, care sunt mai înclinate spre a se implica emoţional în relaţiile interpersonale, a oferi suport emoţional şi a susţine dezvoltarea personală a celor din reţeaua lor socială, vor fi mai democratice în relaţiile cu subordonaţii (Bass şi Avolio, 1992 ; Druskat, 1994 ; Eagly şi Karau, 2002).

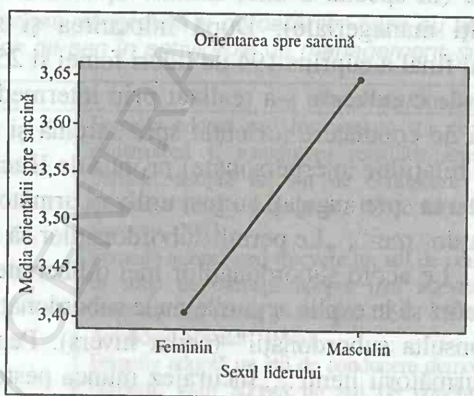


Figura 4. *Rezultatele comparației între liderii femei și bărbați în ceea ce privește orientarea spre sarcină*

De asemenea, rezultatele susţin faptul că managerii femei au un stil de conducere mai puţin orientat spre realizarea sarcinilor comparativ cu cel al liderilor bărbaţi. Scorurile obţinute de liderii femei la scala de orientare spre sarcină sunt semnificativ mai mici comparativ cu cele obţinute de liderii bărbaţi $F(1, 443) = 11{,}19$ ($p < 0{,}001$). Mediile pentru cele două grupuri de respondenţi sunt prezentate în figura 4.

Rezultatele prezentate mai sus sunt concordante cu cele raportate în literatura de specialitate. Femeile care ocupă poziţii de conducere sunt mult mai orientate spre latura socioemoţională a vieţii de grup, în timp ce bărbaţii care ocupă funcţii de conducere sunt mai orientaţi spre latura de acţiune şi spre coordonarea grupului spre atingerea scopurilor. Aceste rezultate sunt consistente cu predicţiile teoriei expectanţei pentru rolurile sociale. Această teorie este inspirată din teoriile generale ale rolurilor sociale explicând comportamentul individual în situaţii sociale ca o rezultantă a expectanţelor împărtăşite la nivel social pentru rolul pe care o persoană îl are (de exemplu, de la cei care au rolul de părinte se aşteaptă un set clar de comportamente faţă de copii). Eagly şi Karau (2002) susţin că astfel de expectanţe de rol sunt asociate şi cu diferenţele de gen, precum şi cu poziţiile manageriale sau de conducere. Cu alte cuvinte, există la nivel social o serie de expectanţe privind modul în care un bărbat sau o femeie se comportă în situaţii sociale. În general, expectanţele comportamentale împărtăşite la nivel social relativ la rolul de „femeie" sunt: afectuoase, oferind sprijin, empatice, orientate spre relaţii interpersonale, sensibile la nevoile celorlalţi, gentile, înţelegătoare. În ceea ce priveşte categoria „bărbaţi", caracteristicile definitorii sunt: asertivi, activi, dominanţi, puternici, încrezători în forţele proprii, ambiţioşi, independenţi, autocentraţi, agresivi şi orientaţi spre control. Această abordare explicativă susţine deci că orientarea predominantă a femeilor lideri spre angajaţi şi a liderilor bărbaţi spre sarcină este în concordanţă cu expectanţele de rol împărtăşite la nivel social pentru bărbaţi şi femei (Eagly şi Karau, 2002).

Mai mult, această teorie a expectanţelor de rol explică şi discriminarea femeilor care doresc să acceadă la funcţii de conducere. Există şi o serie de caracteristici împărtăşite privind rolul de manager sau lider. Cerinţele şi constrângerile asociate rolului de manager (discutăm tot despre o reprezentare împărtăşită la nivel social) sunt: competitivi, încrezători în forţele proprii, obiectivi, agresivi, ambiţioşi, capabili să-i conducă pe ceilalţi. Este deci evident că există o incongruenţă între caracteristicile care descriu o femeie tipică şi caracteristicile atribuite rolului social de manager. Sistemul cognitiv uman este sensibil la aceste incongruenţe şi comportamentul decizional este influenţat de principiul consistenţei între aşteptările referitoare la rolurile sociale. Comportamentele de discriminare şi dezavantajare a femeilor în comparaţie cu bărbaţii în ceea ce priveşte situaţia particulară a funcţiei de manager pot fi explicate deci prin aceste incongruenţe (Eagly şi Karau, 2002).

4. Concluzii

Prezentul capitol şi-a propus să prezinte succint câteva dintre aspectele importante a problematicii de gen în teoriile *leadership*-ului. Abordarea pe care am propus-o a fost axată pe două dimensiuni: pe de o parte, am realizat treptat o trecere în

revistă a teoriilor care ating această problematică (fie în forma stereotipurilor de gen şi a discriminării sexuale, fie în cea a studiului diferenţelor de gen în comportamentele şi stilurile de conducere). Pe de altă parte, am urmărit predicţiile acestor teorii de-a lungul unei serii de cercetări (proprii sau preluate din alte surse) desfăşurate pe eşantioane româneşti, pentru a oferi o imagine a femeilor în funcţii de conducere în societatea noastră. Stereotipul femeii manager în societatea românească este centrat pe trei elemente: relaţia cu subordonaţii, relaţia şi interacţiunea dintre profesie şi familie, precum şi rezistenţa la tensiune şi la provocări. Aceste conţinuturi stereotipe sunt mult mai accentuate în perioada de după 1989, conţinutul reprezentărilor sociale împărtăşite despre femeile manager (cum sunt ele reflectate în necrologurile studiate de noi) fiind puternic influenţat în perioada comunistă de propaganda egalitară. În general, femeile manager sunt mai puternic orientate decât bărbaţii spre stabilirea şi menţinerea unor relaţii interpersonale pozitive la locul de muncă şi mai puţin orientate spre managementul contingenţelor ca urmare a îndeplinirii (sau nu) a sarcinilor de lucru. Un element central reflectat de studiile empirice menţionate mai sus este faptul că femeile manager sunt adesea supuse discriminării (în virtutea stereotipurilor împărtăşite social) atât în ascensiunea în carieră, cât mai ales în ascensiunea spre poziţii ierarhice de vârf în organizaţii. Vom încheia cu menţiunea că managementul eficient al diversităţii de gen în organizaţiile moderne trebuie să includă promovarea spre poziţii ierarhice de vârf a femeilor nu doar în virtutea legislaţiei care interzice discriminarea, ci datorită contribuţiei reale pe care ele o pot avea la dezvoltarea organizaţională prin atributele care le caracterizează stilul managerial (Curşeu, 2006).

Bibliografie

Alimo-Metcalfe, B. (1995), „Leadership and assessment", în S.M. Vinnicombe şi N.L. Colwill (eds.), *The Essence of Women in Management*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.

Ashby, J., Ryan, M.K., şi Haslam, S.A. (2005), *The glass cliff: Are women lawyers given more risky or precarious leadership positions?* University of Exeter.

Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press, Collier MacMillan, New York.

Bass, B., şi Avolio, B. (1992), „Transformational leadership: A response to critique", în M. Chemers şi R. Ayman (eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and Directions*, Academic Press, San Diego.

Bass, B., şi Avolio, B. (1994), „Shatter the glass ceiling: Women may make better managers", *Human Resource Management*, 33, pp. 549-560.

Bass, B., Avolio, B., şi Atwater, L. (1996), „The transformational and transactional leadership of men and women", *Applied Psychology: An International Review*, 45, pp. 5-34.

Brenner, O.C., Tomkiewicz, J., şi Schein, V.E. (1989), „The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited", *Academy of Management Journal*, 32, pp. 662-669.

Brody, L.R. (1997), „Gender and emotion: Beyond stereotypes", *Journal of Social Issues*, 53, 2, pp. 369-394.
Carles, S.A. (1998), „Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Superior, Leader, and Subordinate Perspectives", *Sex Roles*, 39, 11-12.
Centrul Parteneriat pentru Egalitate (CPE) (2006), *Femei şi bărbaţi în organizaţii*, raport IMAS pentru Centrul Parteneriat pentru Egalitate.
Curşeu, P.L. (2006), „Managing diversity in organizations: Is there a link between diversity theories and organizational practices?", *Psihologia Resurselor Umane*, 4, 2, pp. 59-69.
Curşeu, P.L. (2007), *Grupurile în organizaţii*, Polirom, Iaşi.
Curşeu, P.L., şi Boroş, S. (2004), *Femeia manager: între reprezentare şi realitate socială*, ASCR Press, Cluj-Napoca.
Curşeu, P.L., şi Boroş, S. (2006), *Influenţa contextului social în dezvoltarea stereotipurilor de gen în domeniul managementului*, lucrare prezentată la prima Conferinţă de psihologie socială, Iaşi, 22-24 septembrie, 2006.
Curşeu, P.L., şi Boroş, S. (2008), „Stereotypes towards women managers: An experimental illustration using the Goldberg paradigm in a Romanian sample", *Studia Psychologica*.
Curşeu, P.L., Stoop, R., şi Schalk, M.J.D. (2007), „Prejudice toward immigrant workers among Dutch employees: Integrated Threat Theory revisited", *European Journal of Social Psychology*, 37, pp. 125-140.
Druskat, V. (1994), „Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in Roman Catholic Church", *Leadership Quarterly*, 5, pp. 99-119.
Duckitt, J. (1992), *The social psychology of prejudice*, Praeger, New York.
Eagly, A., şi Johnson, B. (1990), „Gender and Leadership Style: A Meta-analysis", *Psychological Bulletin*, 108, pp. 233-256.
Eagly, A.H., şi Karau, S.J. (2002), „Role congruity theory toward female leaders", *Psychological Review*, 109, 3, pp. 573-598.
Eagly, A., Makhiajani, M., şi Klonsky, B. (1992), „Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis", *Psychological Bulletin*, 111, pp. 3-22.
Fiske, S.T. (2000), „Stereotyping, prejudice and discrimination at the seam between centuries: Evolution, culture, mind and brain", *European Journal of Social Psychology*, 30, pp. 299-322.
Haslam, S.A., Oakes, P.J., Reynolds, K.J., şi Turner, J.C. (1999), „Social Identity Salience and the Emergence of Stereotype Consensus", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 7, pp. 809-818.
Haslam, S.A., şi Ryan, M.K. (2006), *The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women in leadership positions in succeeding and failing organizations*, University of Exeter.
Heilman, M.E. (2001), „Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder", *Journal of Social Issues*, 57, pp. 657-674.
Heilman, M., Block, C., şi Martell, R. (1995), „Sex stereotypes: Do they influence perception of managers?", *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, pp. 237-252.
Huczynski, A., şi Buchanan, D. (2000), *Organizational Behaviour: An Introductory Text*, Prentice Hall, Londra.
Institute of Management (2001), *A Woman's Place?*, Institute of Management, Londra.
Judge, E. (2003), „Women on board: Help or hindrance?", *The Times*, 3 noiembrie, p. 21.

Kaplan-Leiserson, E. (2003), „Why women don't rule: Men still far outnumber women in corporate management and executive positions. New research proposes why", *Business Week*.

Katz, D., şi Braly, K. (1933), „Racial stereotypes of one hundred college students", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 28, pp. 280-290.

Maher, K.J. (1997), „Gender related stereotypes of transformational and transactional leadership", *Sex Roles*, 37, 3-4, pp. 209-225.

Miroiu, M. (1999), *Societatea Retro*, Trei, Bucureşti.

Oakes, P.J. (1987), „The salience of social categories", în J.C. Turner, M.A. Hogg, P.J. Oakes, S.D. Reicher şi M.S. Wetherell (eds.), *Rediscovering the social group* (pp. 117-141), Blackwell, Oxford.

Oakley, J.G. (2000) „Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs", *Journal of Business Ethics*, 27, pp. 321-334.

OCED (1998), *Women Entrepreneurs in Small and Medium Enterprises*, OCED, Paris.

Powell, G.N., Butterfield, D.A., şi Parent, J.D. (2002), „Gender and managerial stereotypes: Have the times changed?", *Journal of Management*, 28, pp. 177-193.

Ragins, B.R., şi Sundstrom, E. (1989), „Gender and Power in Organizations: A Longitudinal Perspective", *Psychological Bulletin*, 105, pp. 51-88.

Ragins, B.R., Townsend, B., şi Mattis, M. (1998), „Gender Gap in the Executive Suite: CEOs and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling", *Academy of Management Executive*, 12, pp. 28-42.

Rodler, C., Kirchler, E., şi Hölzl, E. (2001), „Gender stereotypes of leaders: An analysis of the contents of obituaries from 1974 to 1998", *Sex Roles*, 45, 11-12, pp. 827-843.

Russell Reynolds Associates (2002), *What Makes an Effective Board? Views from FTSE Chairmen*, Russell Reynolds Associates, Londra.

Ryan, M.K., şi Haslam, S.A (în curs de apariţie), „The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions", *Academy of Management Review*.

Ryan, M.K., şi Haslam, S.A. (2005), „The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions", *British Journal of Management*, 16, pp. 81-90.

Schein, V.E., şi Mueller, R. (1992), „Sex Role Stereotyping and Requisite Management Characteristics: A Cross-Cultural Look", *Journal of Organizational Behavior*, 13, pp. 439-447.

Schruijer, S.G.L. (2005), „Toward a dialogue between Social Psychology and History", *Cogniţie, Creier, Comportament*, IX, 4, pp. 623-640.

Sczesny, S. (2003), „A closer look beneath the surface: Various facets of the think-manager-think-male stereotype", *Sex Roles*, 49, 7-8, pp. 353-363.

Sherif, M., Harvey, O.J., White, B.J., Hood, W.R., şi Sherif, C.W. (1961), *Intergroup conflict and cooperation: The Robbers Cave experiment*, University of Oklahoma, Norman.

Singh, V., şi Vinnicombe, S. (2003), *The 2003 Female FTSE Index. Women Pass a Milestone: 101 Directorships on the FTSE 100 Boards*, Cranfield School of Management, Cranfield.

Singh, V., şi Vinnicombe, S. (2004), „Why So Few Women Directors in Top UK Boardrooms? Evidence and Theoretical Explanations", *Corporate Governance*, 12, 4, pp. 479-488.

Stangor, C., şi Lange, J. (1993), „Mental representations of social groups: Advances in understanding stereotypes and stereotyping", în M.P. Zanna (ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 26, pp. 357-416), Academic Press, New York.

Stephan, W.G., şi Stephan, C.W. (1996), „Predicting prejudice", *International Journal of Intercultural Relations*, 20, 3-4, pp. 409-426.

Vinnicombe, S., şi Colwill, N.L. (1995), *The Essence of Women in Management*, Prentice Hall, Londra.

Willemsen, T.M. (2002), „Gender typing of the successful manager: A stereotype reconsidered", *Sex Roles*, 46, pp. 385-391.

Williams, C.L. (1992), „The glass escalator: Hidden advantages for men in the «female» professions", *Social Problems*, 39, pp. 253-267.

*** (2000), *Barometrul de gen*, raport de cercetare realizat de Gallup Organization Romania la cererea Fundaţiei pentru o Societate Deschisă.

Managerul și medierea conflictelor intraorganizaționale

Ștefan Boncu

1. Introducere

Conflictul social apare ori de câte ori părţile implicate percep interese şi scopuri incompatibile (Stoica-Constantin, 2004). Întrucât organizaţiile sunt sisteme de unităţi interdependente ce au adesea interese aflate în competiţie, conflictul e o parte cuprinzătoare şi inevitabilă a vieţii organizaţionale.

În interiorul organizaţiilor, conflictele se pot isca din orice : decalajul de productivitate a muncii între angajaţi, dezacordul cu privire la o procedură, sentimentul discriminării (percepţia că altul a fost promovat în detrimentul propriei persoane) etc. (Bogáthy, 1998, 2002). În cazul în care disputa priveşte interpretarea unei decizii a conducerii, managerul poate interveni oferind informaţii suplimentare şi explicaţii. Alte conflicte izbucnesc din cauza respingerii şi antipatiei interpersonale : subordonaţii se dovedesc incapabili să lucreze împreună. Dacă managerul intervine într-un conflict de acest tip, el poate să ofere mai multe resurse, să formuleze standarde inferioare de productivitate ori să modifice patternul de interdependenţă. Mai greu de soluţionat sunt situaţiile în care un membru al organizaţiei reclamă faptul că altul a încălcat o regulă sau o normă, bunăoară că i-a furat ceva, că a minţit cu privire la o chestiune importantă, că nu şi-a îndeplinit sarcinile şi a încercat să ascundă lucrul acesta etc. Pentru a afla adevărul din spatele acestor acuzaţii, terţa parte va fi nevoită să iniţieze un complex proces investigativ (Jameson, 1999).

Nu toate disputele dintre angajaţi au consecinţe negative pentru ei înşişi şi pentru grupul de muncă din care fac parte ; unele pot totuşi să afecteze serios atmosfera de lucru şi chiar să determine abandonarea unora dintre obiectivele organizaţiei. De aceea, astăzi cercetătorii se preocupă intens de conflictele din sânul organizaţiilor (dintre indivizi, dar şi dintre echipe/departamente) şi de activitatea managerului în calitate de parte neutră.

2. Terța parte – un rol pentru manager?

Managerul funcţionează în mod frecvent ca terţă parte. Unii autori (de exemplu, Moberg, 2003) au apreciat că, în medie, managerii consumă 20% din timpul pe care-l petrec în cadrul organizaţiei pentru a rezolva conflictele dintre subordonaţi. Mintzberg (1973), în radiografia lui asupra comportamentului managerului, recunoştea că activitatea de terţă parte consumă enorm din timpul şi eforturile managerului.

Când ne gândim la conflictele din organizaţie, credem că se recurge la putere şi la ierarhie pentru a le tranşa. De aceea, şeful organizaţiei pare persoana cea mai indicată pentru soluţionarea disputelor dintre angajaţi. Totuşi, se cuvine precizat că, în organizaţiile din ţările dezvoltate economic, există sisteme de rezolvare a conflictelor care-l pot exclude pe manager. Se apelează, adesea, la un arbitru sau la un mediator profesionist, din afara organizaţiei – Helen Elkiss (1997), de pildă, apreciază că majoritatea conflictelor din organizaţii se încheie cu o decizie arbitrată. Unele organizaţii îi încredinţează această misiune directorului de resurse umane. În sfârşit, în cadrul altora, colegii servesc drept mediatori.

Ce rol adoptă managerii care intervin ca parte neutră într-o dispută? Improvizând, pentru că nu au cunoştinţe speciale şi n-au beneficiat de training în domeniul rezolvării conflictelor, ei îşi îndeplinesc obligaţiile de judecător la fel cum îşi îndeplinesc toate sarcinile de manager (Boncu, 2006). Această abordare a rolului de terţă parte conduce adesea la violarea drepturilor angajaţilor.

În mod tradiţional, terţa parte a fost concepută ca externă, neutră, solicitată de cei implicaţi, formală şi profesională. Managerii nu pot fi asimilaţi unei astfel de viziuni asupra comportamentului terţei părţi (pentru detalii asupra comportamentului liderului, vezi Vlăsceanu, 1993). Deborah Kolb (1986) a stabilit câteva diferenţe între mediatorii profesionişti şi rolul de terţă parte pe care şi-l asumă liderii în organizaţii. Managerii intervin adesea în conflicte fără a fi solicitaţi. Nu există reguli privitoare la maniera lor de acţiune, aşa cum există pentru o terţă parte profesionistă. De aceea, experienţa şi intuiţia managerilor explică opţiunile lor pentru o strategie sau alta, ca şi pentru o soluţie sau alta. Spre deosebire de mediatorii şi arbitrii de profesie, managerii au interese legate de posibilul acord. Nu de puţine ori, procesul de rezolvare a conflictului dirijat de ei în calitate de terţă parte se transformă într-o negociere tripartită. Să marcăm şi a patra diferenţă: managerii au relaţii interpersonale cu cei implicaţi în conflict, iar aceste relaţii vor continua să existe şi după derularea intervenţiei lor. Alegerea strategiei este influenţată, fără îndoială, de nevoia de a menţine relaţii pozitive pe termen lung cu angajaţii.

Managerul implicat în rezolvarea unui conflict dintre subordonaţi poate alege între controlul asupra procesului, controlul asupra soluţiei sau controlul asupra ambelor. Tipurile de intervenţie a terţei părţi ilustrează diverse grade şi tipuri de

control. Vom expune mai jos, succint, rolurile de mediator şi de arbitru, comportamente pe care managerul le poate adopta în cursul intervenţiei lui – însă fără eficienţa unui mediator sau arbitru profesionst. Primul se caracterizează prin controlul sumar al procesului, al doilea prin controlul asupra soluţiei sau asupra rezultatului. Desigur, un manager autoritar va prefera un rol apropiat de cel de arbitru, însă această opţiune implică anumite costuri.

3. Rolul de mediator

Adesea, când părţile aflate în conflict nu reuşesc să ajungă la nici un deznodământ, apelează la o terţă parte pentru a le sprijini în eforturile lor – în multe cazuri, la un mediator. Deşi considerată o formă independentă de gestionare şi rezolvare a conflictelor, medierea este, în esenţa ei, o negociere. În mediere, negocierea dintre cele două părţi continuă, asistată însă de partea neutră, ce-şi asumă funcţii specifice. Mediatorul este, înainte de toate, un expert în negociere (Boncu, 2006).

„Medierea", scrie un autor american, „se referă la participarea voluntară într-un proces structurat în care o terţă parte neutră asistă două sau mai multe părţi ce încearcă să ajungă la un acord" (Messing, 1993, p. 68). Scopul intervenţiei mediatorului constă în facilitarea stabilirii acordului. Unele definiţii insistă pe funcţia aceasta de facilitare. Iată una dintre ele: „Medierea presupune intervenţia unei terţe părţi ce nu are putere de decizie şi facilitează negocierea dintre cei implicaţi în conflict" (Gibson, 1999, p. 6). Definiţia citată se opreşte, cum putem constata, şi asupra incapacităţii – sau, mai degrabă, asupra interdicţiei – mediatorului de a hotărî în numele participanţilor. Această trăsătură – vom avea prilejul să detaliem mai jos – îl distinge de arbitru. Arbitrul poate lua decizii a căror respectare devine obligatorie pentru părţi.

Pentru negociatori, medierea este atrăgătoare întrucât nu le ştirbeşte capacitatea de decizie şi libertatea de a stabili ei înşişi liniile directoare ale acordului. Totuşi, există situaţii în care mediatorul are puterea de a impune un anumit rezultat. Puterea îi vine din prestigiu şi reputaţie sau din posibilitatea de a le acorda recompense părţilor şi a le aplica pedepse – evident, managerul care încearcă să medieze un conflict între subordonaţi se găseşte în această situaţie. Mediatorul înzestrat cu putere utilizează tehnici mai constrângătoare decât cel lipsit de putere sau decât cel asupra căruia un negociator sau chiar ambii au putere.

Toţi autorii sunt de acord că medierea are un impact semnificativ asupra negocierii. Kressel şi Pruitt (1989, *apud* Wall *et al.*, 2001) apreciau că rata acordurilor în negocierea mediată se ridică la peste 60%, iar satisfacţia negociatorilor, dacă ar trebui să o exprimăm în procente, depăşeşte 75%. În comparaţie cu alte forme de reglare a conflictelor, medierea este rapidă şi ieftină,

ceea ce nu poate decât să îi mulţumească pe cei aflaţi în conflict. Luând parte la mediere (în calitate de părţi asistate), indivizii învaţă să-şi rezolve disputele într-o manieră eficientă şi elegantă, ocolind arbitrii, dar şi instanţele judiciare. Daniel Posin (2003) adaugă la aceste avantaje faptul că medierea nu presupune o decizie publică privind cine are dreptate şi cine se înşală, de tipul deciziilor pe care le emit judecătorii la încheierea procesului. În conflictele din domeniul afacerilor, de pildă, caracterul nonpublic al rezultatului medierii capătă o importanţă deosebită.

Cel mai simplu model al medierii, din punctul de vedere al evoluţiei temporale a procesului, cuprinde trei faze (Carnevale şi Pruitt, 1992) :

1. amenajarea scenei pe care va avea loc interacţiunea. În această fază se culeg informaţii despre cele două părţi şi despre diferendul lor. De asemenea, se expun regulile jocului ;
2. faza rezolvării problemelor, în care se abordează temele şi se generează alternative ;
3. stabilirea acordului, faza finală, în care mediatorul convinge părţile că au identificat o soluţie reciproc avantajoasă.

Modelul propus de Blair Sheppard (1984, *apud* Sheppard, Saunders şi Minton, 1988) este asemănător ; el prevede doar o fază în plus. Iată cele patru etape în viziunea acestui autor : 1) definirea (alegerea procedurii, contactul cu părţile implicate, definirea disputei, identificarea informaţiei relevante, stabilirea alternativelor la acordul mediat) ; 2) discuţia (prezentarea informaţiilor relevante, a argumentelor, clarificarea informaţiilor şi a argumentelor) ; 3) alegerea soluţiei (evaluarea informaţiilor şi a argumentelor, selectarea unei alternative drept soluţie) ; 4) reconcilierea (reconcilierea părţilor cu soluţia, întărirea deciziei). Fără îndoială, Sheppard are dreptate să insiste asupra reconcilierii. Medierea nu se poate încheia până când mediatorul nu se asigură că părţile au acceptat soluţia.

Am putea cita şi alte modele ale medierii – Jeffrey Messing (1993), bunăoară, propune şi el patru stadii : orientarea, sesiunea comună, sesiunile individuale şi acordul. Toate descriu însă eforturile mediatorului de a câştiga încrederea părţilor, de a construi o bună relaţie cu ele, de a regla raporturile dintre ele (de pildă, după sesiunile individuale îi transmite fiecăruia comentariile pozitive pe care le-a făcut cealaltă parte la adresa ei), de a pune părţile de acord cu privire la un standard de onestitate, de a încuraja explorarea opţiunilor şi, în fine, de a sprijini adoptarea unei soluţii

Dar cum debutează procesul de mediere ? Există, în proximitatea oricărei diade de negociatori, un mediator gata să intervină în cazul în care este nevoie de serviciile sale ? Distincţia dintre medierea contractuală şi cea emergentă lămureşte problema aceasta a originii demersului de mediere.

Medierea contractuală se desfăşoară pe baza unui set de reguli prestabilite (Pruitt şi Carnevale, 1993). Mediatorul, de obicei un profesionist, nu are o relaţie continuă cu părţile şi nu interacţionează cu ele decât pentru o perioadă scurtă. Medierea în conflictele patronat-sindicate şi medierea comunitară sunt contractuale.

Rolul celui ce se angajează într-o mediere emergentă este mult mai ambiguu, neconstrâns de reguli anterioare conflictului. El întreţine o relaţie cu părţile şi are interes în rezolvarea disputei. Managerul care doreşte să îi împace pe doi dintre subordonaţii săi, tatăl ce intervine în cearta dintre copii sau statul care încearcă să stingă diferendul dintre două ţări vecine fac mediere emergentă.

Donald Conlon şi Peter Fasolo (1990) au discutat problema momentului favorabil iniţierii medierii în funcţie de gradul de coacere sau de maturizare a conflictului. Ei au încercat să examineze, pe lângă efectele intervenţiei timpurii sau târzii a mediatorului, viteza intervenţiei. Ei au manipulat această variabilă, într-un experiment de laborator, şi au observat că viteza mare nemulţumeşte părţile implicate. De fapt, demersul de mediere desfăşurat repede le dă negociatorilor impresia de lipsă a controlului şi de incorectitudine a procedurii. Această concluzie contrazice, în bună măsură, ideea că este indicat să înăbuşim un conflict cât se poate de repede, precum şi ideea, totuşi mai robustă, că disputele prelungite sfârşesc prin escaladarea conflictului. Conlon şi Fasolo le recomandă managerilor să lase conflictele dintre subordonaţi să evolueze dincolo de faza incipientă şi să intervină relativ lent, dând prilejul fiecărei părţi să-şi expună pe larg opiniile. „În pofida presiunilor ce ar putea determina managerii să acţioneze rapid şi decisiv în disputele organizaţionale", scriu autorii, „ei trebuie să aibă grijă ca graba lor de a rezolva conflictul să nu le creeze subordonaţilor sentimentul că drepturile le-au fost încălcate" (Conlon şi Fasolo, 1990, pp. 843-844).

Percepţiile părţilor sunt foarte importante pentru eficienţa mediatorului – astfel s-ar putea rezuma concluziile studiului de mai sus. Credibilitatea mediatorului, bunăoară, rezultă din calităţile lui intrinsece şi din factorii situaţionali, dar este, în acelaşi timp, o caracteristică subiectivă, pe care părţile implicate sunt sau nu dispuse să o atribuie terţei părţi. Josh Arnold (2000) a probat empiric faptul că credibilitatea depinde de percepţiile negociatorilor asupra cantităţii de informaţii despre conflict pe care le posedă mediatorul. Cu cât negociatorii sunt mai convinşi că mediatorul are informaţii legate de interesele şi nevoile lor, cu atât ei îl consideră mai credibil. La rândul lor, estimările credibilităţii au impact asupra satisfacţiei părţilor în urma medierii, asupra încrederii lor în mediator şi, nu în ultimul rând, asupra acceptării lui.

Dar credibilitatea nu este dată numai de mulţimea şi calitatea informaţiilor despre conflict ale mediatorului, ci şi de expertiza sa. În domeniul persuasiunii (în numeroase cazuri, medierea echivalează cu persuasiunea) s-a stabilit de mult timp că credibilitatea sursei de influenţă variază direct proporţional cu expertiza

ei. Josh Arnold, de data aceasta împreună cu Kathleen O'Connor (1999), a comparat situaţii în care părţile implicate într-un conflict primeau sugestii din partea unui coleg cu situaţii când mediatorul era un profesionist. În prezenţa unei terţe părţi lipsite de expertiză, negociatorii îşi menţineau cererile neschimbate. Dimpotrivă, recomandările mediatorului profesionist influenţau comportamentul de negociere al celor două părţi. Prin urmare, în organizaţii, comparativ cu mediatorii *ad hoc*, experţii se dovedesc mai eficienţi.

E momentul, poate, să precizăm ce face efectiv mediatorul. În principiu, mediatorul câştigă încrederea părţilor, controlează comunicarea dintre ele, identifică temele de negociere şi stabileşte agenda discuţiilor, reduce reţinerea părţilor de a face concesii. Am alcătuit o scurtă listă a iniţiativelor mediatorului. Putem furniza (după Wall şi Lynn, 1993) una mai cuprinzătoare : mediatorul clarifică situaţia, ajută părţile să fie conştiente de informaţiile relevante, repetă cu fiecare parte comportamentele potrivite în timpul negocierii, acţionează ca un purtător de cuvânt, mai ales pentru partea mai slabă, ajută părţile să-şi anuleze eventualele angajamente anterioare devenite incomode, reduce tensiunea (de exemplu, printr-o glumă), recompensează părţile pentru concesii, exagerează costurile nonacordului, ajută oponenţii să facă reciproc o bună impresie, ameninţă să aducă un arbitru care va impune o soluţie, trece în revistă principalele puncte ale acordului etc.

Ca terţă parte ce intervine într-o dispută, mediatorul se poate centra pe unul din cele două elemente din orice litigiu : conţinutul (obiectul litigiului) sau relaţia (felul în care părţile interacţionează şi comunică una cu cealaltă). Evident, mediatorul poate, în egală măsură, să le vizeze pe ambele (Kruse, 1995).

Ne este uşor să ne gândim la dispute în care mediatorul este convocat exclusiv din cauza expertizei lui. Mulţi autori cred însă că esenţa misiunii de mediere constă în amenajarea (sau reamenajarea) relaţiei dintre părţi şi ameliorarea ei treptată. Iată opinia tranşantă a unei autoare ce propune într-o manieră convingătoare medierea ca alternativă la arbitraj : „În majoritatea conflictelor dintre sindicat şi management, terţa parte nu trebuie să fie expertă în conţinutul conflictului. Calităţile interpersonale şi performanţa, nu titlurile academice definesc mediatorul eficient" (Elkiss, 1997, p. 686). Interdependenţa negativă şi competiţia se reduc simţitor dacă părţile percep o diminuare a respingerilor reciproce.

4. Rolul de arbitru

Am subliniat deosebirea esenţială dintre mediere şi arbitraj : dacă în mediere negociatorii au dreptul să accepte ori să refuze sugestiile părţii terţe, în arbitraj acest drept dispare. În mediere, ca şi în negociere, scopul este de a ajunge la o soluţionare a conflictului bazată pe acordul dintre părţi. Dimpotrivă, arbitrajul

constituie o procedură în care terţa parte, dispunând de autoritate, impune o soluţie (Boncu, 2006). Arbitrul decide în numele părţilor – e adevărat, după ce le-a ascultat.

De obicei, se face apel la arbitraj după ce atât negocierea directă între părţi, cât şi medierea au dat greş. Acest tip de intervenţie a părţii neutre funcţionează după modelul legal de rezolvare a disputelor de drepturi. Arbitrajul se bazează pe poziţii şi pe drepturi, nu pe interesele subiacente, ca medierea (Elkiss, 1997). Dacă medierea încurajează discuţiile deschise, în cadrul cărora pot apărea idei noi, utile pentru rezolvarea integrativă a conflictului, arbitrajul blochează comunicarea dintre părţi. Acestea din urmă i se adresează exclusiv arbitrului, încercând să-l convingă de justeţea poziţiei lor. Astfel, arbitrajul devine un proces în care competiţia deţine rolul principal. Atitudinile opuse în raport cu cele ale adversarului, favorabile propriei persoane şi nefavorabile, chiar ostile adversarului sunt fireşti şi necesare pentru apărarea drepturilor personale. Din păcate, spre a obţine o decizie arbitrată favorabilă, părţile se angajează în comportamente ce compromit posibilitatea relaţiilor pozitive dintre ele după soluţionarea conflictului.

Procesul de arbitraj se compune, în general, din trei etape: conferinţa preliminară, audierile şi luarea deciziei de către arbitru (Fellas, 2004). În legătură cu audierile părţilor, se cuvine precizat că arbitrul poate evita redundanţa şi irelevanţa mărturiilor şi argumentărilor impunând limite de timp. Într-un conflict comercial între două concerne, bunăoară, neutrul poate solicita părţilor să-şi prezinte cazul în maximum zece ore. Cu privire la felul în care trebuie realizate aceste prezentări, doi arbitri profesionişti, Douglas Ray şi Patricia Thomas Bittel (2004), le recomandă celor implicaţi în conflict anunţarea ideilor principale înainte de dezvoltarea argumentaţiei şi, de asemenea, recapitularea lor la sfârşit. „În acest fel", arată cei doi, „arbitrul va auzi teoria fiecărei părţi de trei ori: în fraza de introducere care descrie ce va fi dovedit, în argumentaţia propriu-zisă şi în fraza de încheiere, când negociatorul rezumă ceea ce a dovedit" (Ray şi Thomas Bittel, 2004, p. 22).

Rezultatul procesului de arbitraj este decizia arbitrului. Uneori, această hotărâre este rostită la sfârşitul audierilor. Mai frecvent, arbitrul îşi redactează însă raportul culminând cu decizia în câteva zile sau, în cazul conflictelor internaţionale, de pildă, în câteva săptămâni (Posthuma şi Dworkin, 2000). Raportul este un document care trece în revistă faptele, discută argumentele părţilor şi indică opţiunea arbitrului. Reamintim că trăsătura principală a arbitrajului constă în faptul că părţile au căzut de acord, înaintea demarării procesului, să se supună deciziei arbitrului, oricare ar fi ea.

În arbitraj, decizia cu privire la soluţionarea conflictului îi aparţine în totalitate arbitrului. Totuşi, există două forme principale de arbitraj, din care una implică ştirbirea libertăţii de decizie absolute a arbitrului: arbitrajul convenţional şi arbitrajul prin oferte finale (Dickinson, 2004). Dacă în primul tip arbitrul face o

alegere neconstrânsă de nimeni, în al doilea trebuie să aleagă una din ofertele finale avansate de cele două părți implicate. Arbitrajul prin oferte finale reduce dezavantajele create de incertitudine. Cât despre arbitrajul convențional, mulți negociatori îl socotesc atractiv, pentru că el înseamnă, în majoritatea cazurilor, un compromis între pozițiile finale ale părților implicate. Practic, arbitrul „împarte diferența", ceea ce poate constitui pentru ambele părți un rezultat acceptabil.

Max Bazerman și Henry Faber (1985) au arătat că o rezoluție arbitrată optimă este : 1) echitabilă (echitate înseamnă egalitatea dintre raportul contribuții/beneficii propriu și raportul contribuții/beneficii al partenerului) ; 2) absolut acceptabilă pentru ambele părți ; 3) eficientă în sensul că nu există nici o soluție alternativă care să mulțumească într-o măsură mai mare o parte fără a nemulțumi cealaltă parte. Aceiași autori au probat că arbitrii profesioniști nu pot descrie cu acuratețe modalitatea în care iau decizii. Ei au tendința de a supraestima numărul factorilor determinanți ai propriilor hotărâri. De asemenea, Bazerman și Faber au pus în evidență variabilitatea – sau, mai degrabă, neconcordanța deciziilor arbitrilor. Au furnizat unor arbitri același set de date asupra unui conflict și au constatat eterogenitatea soluțiilor propuse. Arbitrii nu par să urmeze aceeași strategie în rezolvarea unei dispute.

Cercetările din domeniul conflictului și cele din domeniul alocării resurselor au identificat două dimensiuni ale onestității sau ale dreptății deosebit de importante pentru indivizii implicați într-un conflict. Studiile mai vechi s-au axat pe justiția distributivă (numită și echitate), care se referă la onestitatea percepută a rezultatelor unui conflict. La mijlocul deceniului opt, cercetătorii au început să examineze justiția procedurală, care este onestitatea percepută a procedurilor folosite pentru a genera rezultate.

Oamenii sunt interesați de proceduri cinstite pentru că este foarte probabil ca rezultatele să se dovedească favorabile dacă se obțin prin astfel de proceduri. Într-o lucrare fundamentală de psihologie socială a dreptății, Thibaut și Walker (1975) au probat că onestitatea procedurală determină percepții de onestitate indiferent de rezultate. Cu privire la rezolvarea conflictelor prin intervenția unei părți neutre, ei au formulat ipoteza, pe care au reușit să o confirme, că, pentru a fi percepută drept onestă de cei implicați în dispută, terța parte trebuie să cedeze controlul asupra culegerii și prezentării informațiilor și a expunerii argumentelor, dar să mențină controlul asupra deciziei finale (vezi și Conlon și Fasolo, 1990 ; Sheppard, Saunders și Minton, 1988). Tocmai așa se comportă, în general, arbitrii : ei oferă părților posibilitatea de a prezenta cum doresc argumentele și dovezile de care dispun, însă controlează în mod strict faza în care faptele și argumentele sunt evaluate pentru a decide cine are dreptate. De aceea, arbitrii sunt percepuți ca onești, în pofida faptului că persoanele implicate în conflict nu controlează rezultatele, ca în negociere sau mediere.

Richard Posthuma și James Dworkin (2000) au cercetat acceptarea arbitrului de către părți și au afirmat că partea neutră își poate amplifica gradul de

acceptabilitate dând dovadă de onestitate procedurală – mai precis, lăsând negociatorii să controleze în bună măsură faza audierilor. Acceptarea arbitrului are însemnătate, pentru că în arbitraj părţile pot selecta arbitrul (spre deosebire de judecător, care este întotdeauna impus). În conflictele dintre sindicate şi patronat, de exemplu, părţile primesc o listă cu arbitri de la autoritatea de arbitraj şi aleg, de comun acord, o persoană din această listă.

Tendinţa cunoscută a arbitrilor de a „împărţi diferenţa" dintre poziţiile părţilor se transformă uneori într-un blocaj al negocierilor. Participanţii întrerup negocierea, anticipând că vor obţine un rezultat mai bun ca urmare a intervenţiei arbitrului. Se produce astfel un „efect de îngheţare".

5. Cadre mentale manageriale

Mediatorul şi arbitrul sunt două dintre rolurile pe care managerul şi le poate asuma atunci când intervine într-un conflict dintre subordonaţi. Comportamentul său se poate apropia de cel al unei părţi neutre formale, dar vor exista întotdeauna deosebiri date de specificul activităţii lui. Printre altele, managerul are anumite seturi sau cadre mentale care-l deosebesc de arbitrii şi mediatorii de profesie. Cadrele mentale îi pot împiedica pe manageri să vadă situaţia aşa cum este în mod obiectiv, să aplice anumite reguli care s-ar impune, să ia anumite decizii (Moberg, 2003). Ele sunt seturi bine învăţate de asociaţii formale care focalizează atenţia indivizilor pe anumite aspecte ale situaţiei în dauna altora. Astfel, ele conferă sens unor circumstanţe şi sugerează anumite acţiuni pe care persoana ar trebui să le realizeze. În privinţa conflictelor din organizaţii, managerii pot avea unul dintre următoarele cadre mentale : ei pot înţelege conflictul ca perturbare, ca trădare sau ca semn de imaturitate (Moberg, 2003).

Conflictele ca perturbări. Managerii cunosc mai bine decât alţi membri scopurile organizaţiei şi depun eforturi considerabile pentru atingerea lor. Atunci când apar activităţi care îndepărtează organizaţia de scopurile ei, managerii intervin energic, iniţiind diverse forme de control. Evident, conflictul dintre subordonaţi poate fi privit ca estompând pentru moment scopurile organizaţionale fundamentale. Într-un studiu clasic asupra rolului managerial, Henry Mintzberg (1973) a descris managementul conflictului ca o formă de „control al perturbării". Din acest punct de vedere, conflictele sunt întreruperi ale fluxului producţiei, ale mersului normal al lucrurilor, distrageri supărătoare ce blochează sau întârzie implementarea planului general şi a deciziilor managerului. Ele trebuie rezolvate prompt, fără a se pierde prea mult timp şi fără a le acorda mai multă importanţă decât merită. Prin urmare, managerul va adopta poziţia uneia din părţile implicate în conflict, dându-i câştig de cauză şi făcând-o pe cealaltă să piardă, sau va forţa compromisul.

Conflictele ca trădări. Managerul poate înţelege conflictul iscat între doi din subordonaţii săi ca o încălcare a înţelegerii de a lucra împreună pentru atingerea scopurilor organizaţiei. Ca orice alt sistem de cooperare, organizaţia presupune încredere reciprocă între membri, inclusiv între membri situaţi pe diferite paliere ale autorităţii şi puterii. Astfel, managerul trebuie să aibă încredere în subordonaţi (trebuie să fie convins că ei îşi vor face datoria la locul lor de muncă şi vor respecta întocmai instrucţiunile primite de la superiori), iar subordonaţii trebuie să aibă încredere în manager (să fie convinşi că el va urmări neabătut atingerea scopurilor organizaţiei, respectând toate regulile existente). Ca atare, conflictul dintre subordonaţi devine o înşelare a încrederii şi o defecţiune în reţeaua interdependenţelor din organizaţie. Cadrul acesta mental îl face pe manager să reacţioneze în primă instanţă în plan moral la conflictul dintre subordonaţi, în sensul că va încerca să le amintească înţelegerile anterioare şi va evoca legitimitatea scopurilor organizaţiei. Dacă acest demers eşuează şi dacă managerul are autoritate, el va pedepsi ambele părţi pentru trădare şi le va obliga să ia o decizie comună. Oricum, conceperea conflictelor ca trădări îl împiedică pe manager să considere că disputele dintre subordonaţi sunt legitime şi că merită să li se acorde atenţie şi timp.

Conflictele ca semne de imaturitate. Unii manageri - sau unii manageri în anumite situaţii - devin foarte preocupaţi de încrederea pe care le-o arată subordonaţii şi de dependenţa acestora. Astfel de preocupări pot genera o atitudine paternalistă. Managerii ajung să se considere nişte părinţi înţelepţi care le poartă de grijă copiilor lor ce nu s-au maturizat încă. Astfel, conflictele dintre subordonaţi sunt percepute ca rivalităţi sterile între fraţi. Se cuvine să menţionăm că unii clasici ai comportamentului organizaţional au susţinut o astfel de optică. Hersey şi Blanchard (1982), de exemplu, au acceptat un model al leadership-ului în afaceri potrivit căruia angajaţii diferă între ei din punctul de vedere al nivelului de maturitate şi trebuie dirijaţi în consecinţă. Angajaţii care nu reuşesc să se pună de acord unul cu altul nu se află neapărat în eroare, ci nu s-au maturizat suficient şi se dovedesc incapabili să adere la concepţia managerului. Gert şi Culver (1976, *apud* Moberg, 2003) au remarcat că acest cadru mental paternalist confirmă superioritatea morală a managerului şi ştirbeşte grav demnitatea subordonaţilor.

Desigur, nici unul dintre cele trei cadre mentale expuse nu sprijină rezolvarea în manieră echitabilă şi satisfăcătoare a conflictelor dintre membrii organizaţiei. Văzute ca perturbări, conflictele încetinesc locomoţia grupului şi e o greşeală să li se aloce timp (să fie ascultate ambele părţi, să se ia în calcul probele, să se caute o soluţie de tipul victorie-victorie). Ca trădări, conflictele indică fără dubii înşelarea de către subordonaţii implicaţi a încrederii ce le-a fost arătată de manager. În sfârşit, ca semne de imaturitate, conflictele nu impun implicarea managerului ca mediator urmărind satisfacerea intereselor ambelor tabere, dat

fiind faptul că subordonaţii sunt lipsiţi de capacitatea de a-şi defini propriile interese.

6. Tipuri de intervenție managerială

Blair Sheppard (1983) a alcătuit prima tipologie a comportamentelor de tip terţă parte ale managerului. Potrivit acestui autor, atunci când încearcă să rezolve un conflict între doi subordonaţi, managerul poate acţiona fie ca inchizitor, fie ca judecător, fie ca mediator, fie ca motivator. Sheppard se sprijină pe concluziile formulate de Thibaut şi Walker (1975), care au arătat – am mai menţionat lucrul acesta – că o terţă parte poate exercita control asupra procedurilor (mijloacelor), asupra rezultatului (a deciziei) sau asupra procedurilor şi a rezultatului. Rolul de inchizitor descris de Sheppard presupune ambele tipuri de control. Rolul de judecător, analog arbitrului, se caracterizează prin controlul asupra rezultatelor, dar şi prin lipsa controlului asupra procedurilor. Managerul care îşi asumă rolul de mediator renunţă să exercite control : el nu poate influenţa nici procedurile, nici rezultatul, ci doar asistă părţile în negocierea unui acord. În sfârşit, în rolul de motivator, managerul încearcă să-i stimuleze pe cei implicaţi în conflict să identifice o soluţie. Motivatorul foloseşte recompensele, dar şi pedepsele pentru a-şi atinge scopul (vezi şi Boncu, 2006).

Datele prezentate de Sheppard conduc la ideea că managerii preferă rolurile care le permit să exercite control asupra deciziei, deci asupra rezultatului. Managerii examinaţi de psihologul american au ales cu preponderenţă stilul inchizitorial. Controlul deplin, propriu acestui rol, le crea iluzia de eficienţă.

Al doilea model important ce aspira să descrie comportamentele de terţă parte ale managerilor îi aparţine lui Kolb (1986). Rolurile identificate de ea sunt : sfătuitorul, investigatorul şi restructuratorul. Primul rol indică o preocupare accentuată a managerului de a facilita comunicarea dintre subordonaţii săi angajaţi în conflict şi de a-l determina pe fiecare dintre ei să adopte punctul de vedere al celuilalt. Al doilea rol implică eforturi de a strânge dovezi şi a ţine cont de fapte în luarea deciziei. Managerul-restructurator îşi foloseşte autoritatea pentru a impune noi reguli de comportament în cadrul organizaţiei, care vor facilita rezolvarea conflictului. De asemenea, urmărind acelaşi scop – soluţionarea conflictului –, el poate schimba relaţiile dintre membrii organizaţiei.

Inspirată de tehnicile etnografice, Deborah Kolb a realizat interviuri cu mediatori profesionişti acţionând în organizaţii. Ea a încercat să surprindă „posturi" ale terţei părţi din mediul organizaţional, şi nu patternuri comportamentale. Împreună cu un colaborator (Kolb şi Glidden, 1986), a sugerat încă un rol posibil al managerului : cel de rezolvator de probleme. În această postură, managerul încurajează schimbul de informaţii dintre părţi, determinându-le să perceapă fiecare interesele celeilalte în spatele poziţiei afişate.

Există asemănări, dar şi deosebiri între modelul construit de Sheppard şi cel aparţinându-i lui Kolb. Postura de sfătuitor şi cea de rezolvator de probleme descrise de Kolb corespund rolului de mediator din taxonomia lui Sheppard. Fiecare din cele două modele include câte un rol al managerului care îl individualizează: rolul de motivator postulat de Sheppard şi cel de restructurator avansat de Kolb.

Rekha Karambayya şi Jeanne Brett (1989) împărtăşesc mai degrabă ideile lui Blair Sheppard (1983). De altminteri, studiul lor trebuie socotit unul care testează şi confirmă ipotezele lui Sheppard. Autoarele au imaginat trei scenarii de conflict şi le-au cerut unor studenţi la Management să joace rolul managerului care intervine pentru a aplana aceste conflicte. La sfârşitul acestei etape a demersului empiric, subiecţii alegeau dintr-o listă fraze socotite descrieri adecvate ale comportamentelor manifestate în timpul intervenţiei. Itemii listei fuseseră construiţi de cele două cercetătoare în aşa fel încât să reflecte rolurile din modelul lui Sheppard. Karambayya şi Brett au confirmat astfel rolurile inchizitorial, mediaţional şi motivaţional. Au descoperit, în plus, o strategie de intervenţie care le scăpase atât lui Sheppard, cât şi lui Kolb: rolul de coordonator procedural (*procedural marshal*). Dacă optează pentru acest rol, managerul descrie procedurile, întăreşte regulile şi se mulţumeşte apoi să supravegheze negocierea dintre cei doi subordonaţi, întrerupându-i numai în cazul nerespectării regulilor.

Autoarele au verificat, de asemenea, ipoteze privitoare la eficienţa rolului de mediator şi la percepţia justiţiei distributive şi procedurale. Într-un studiu ulterior, realizat împreună cu Anne Lytle, ele au comparat comportamentul managerilor cu cel al colegilor care îşi asumă sarcina de a soluţiona o dispută în organizaţii (Karambayya, Brett şi Lytle, 1992). Analizele statistice au indicat tendinţa managerilor de a alege strategii autocratice, precum şi preferinţa colegilor pentru rolul de mediator. Dar rezultatul demn de reţinut al acestui demers este altul: experienţa managerilor influenţează opţiunea lor pentru comportamentele autocratice de terţă parte. Managerii cu experienţă, indiferent de autoritatea lor formală, se abţin de la conduitele autocratice. Dimpotrivă, cei lipsiţi de experienţă (în studiul pe care-l rezumăm, având mai puţin de cinci ani într-o poziţie managerială) nu ezită să-şi folosească autoritatea pentru a soluţiona conflictele dintre subordonaţi. Experienţa pare să-i ajute pe manageri să înţeleagă beneficiile medierii.

Există, cu siguranţă, şi alţi factori, în afara experienţei managerului, care pot să decidă, singuri sau în anumite combinaţii, strategia şi să influenţeze rezultatul intervenţiei. Elangovan (1995), de pildă, a depus eforturi lăudabile de a surprinde aceşti factori şi a-i integra într-un „model prescriptiv al alegerii strategiei de intervenţie". În afara factorilor situaţionali şi personali, componentele acestui model complex sunt: criteriile de succes, strategiile de acţiune şi regulile de decizie. Autorul american enumeră următorii factori: importanţa conflictului pentru organizaţie (aşa cum o percepe managerul), presiunea timpului, natura conflictului (izvorât din diferenţe de interpretare, neînţelegeri, ambiguitate sau

având la bază diferenţe de scopuri şi valori), natura relaţiei dintre cei aflaţi în conflict (managerul trebuie să se întrebe care este frecvenţa interacţiunilor viitoare ale părţilor în interiorul organizaţiei), probabilitatea angajamentului (în ce măsură părţile se vor angaja faţă de o soluţie impusă de manager) şi orientarea părţilor (dacă li s-ar ceda controlul asupra rezolvării disputei, ar ajunge părţile la un acord convenabil pentru organizaţie ?).

Este interesantă maniera pragmatică în care Elangovan a conceput strategiile. El le numeşte ţinând cont de gradul de control, nu după rolul social jucat de manager atunci când aplică o strategie sau alta : strategia de control al mijloacelor, strategia de control al scopurilor, strategia de control redus (managerul nu intervine activ în rezolvarea conflictului ; el încurajează părţile să identifice un acord), strategia de control total (managerul exercită control atât asupra scopurilor sau rezultatelor, cât şi asupra mijloacelor sau procesului) şi strategia de control parţial (managerul împarte controlul asupra mijloacelor şi asupra scopurilor cu persoanele implicate în conflict).

Mai stăruim asupra unui aspect al acestui model. Elangovan menţionează trei „presupoziţii de bază" (*key assumptions*), fără de care întreaga construcţie ar fi lipsită de sens : 1) fiecare nivel al organizaţiei are autoritate asupra nivelurilor inferioare ; 2) managerii, în comparaţie cu subordonaţii, au o înţelegere mai profundă a scopurilor şi activităţilor organizaţiei ; 3) interesele organizaţiei sunt mai importante decât interesele personale ale managerului sau ale părţilor angajate în conflict. Deşi ultima condiţie pare mai mult decât firească, avem impresia că, în numeroase organizaţii româneşti, ea nu este îndeplinită. Oricât de absurd ar fi din punctul de vedere al teoriilor organizaţionale, managerul care subordonează interesele organizaţiei propriilor interese este o realitate la noi. (Probabil, nu numai la noi, dar credem că acest raport dintre interesele managerului şi cele ale organizaţiei oferă o perspectivă utilă de analiză a organizaţilor româneşti, îndeosebi a celor de stat.) Putem avansa ipoteza că un manager preocupat de interese personale va interveni frecvent în conflictele dintre angajaţi cu scopul de a le perpetua.

Dacă ţinem seama de complexitatea extremă a socialului, este greu de admis că toate comportamentele de tip terţă parte ale managerului pot fi descrise utilizându-se o singură dimensiune, aceea a controlului. Sheppard (1983), Karambayya şi Brett (1989), precum şi Elangovan (1995) au procedat astfel, simplificând, fără îndoială, lucrurile. Dimpotrivă, Robin Pinkley, Jack Brittain, Margaret Neale şi Gregory Northcraft (1995) au identificat mai multe dimensiuni „necesare şi suficiente" pentru a distinge între strategiile de intervenţie ale managerilor. Aceşti autori au cerut unui lot de manageri să-şi amintească felul în care s-au comportat atunci când au aplanat un conflict între subordonaţi şi au analizat apoi răspunsurile cu ajutorul tehnicilor de scalare multidimensională. Au rezultat cinci dimensiuni : atenţia acordată problemei declarate *versus* atenţia acordată problemei ascunse, forţarea angajamentului părţilor *versus* încurajarea angajamentului

părţilor, controlul managerului *versus* controlul părţilor, abordarea conflictului de către manager *versus* evitarea conflictului de către manager, intervenţia publică a managerului *versus* intervenţia lui privată. Aceste dimensiuni ne îngăduie să ocolim categoriile discrete atunci când încercăm să alcătuim o imagine globală a comportamentelor de terţă parte ale managerului. Orice astfel de comportament se caracterizează prin suma scorurilor obţinute pe fiecare dintre cele cinci dimensiuni stabilite de Pinkley şi colegii ei.

*

Studiile mai vechi asupra părţii neutre s-au concentrat asupra terţei părţi profesionale şi externe. Managerul a devenit obiectul atenţiei cercetătorilor în domeniul conflictului atunci când au conştientizat importanţa conflictelor intra-organizaţionale, precum şi diferenţele dintre el, pe de o parte, şi arbitrii şi mediatorii profesionişti, pe de altă parte. Cunoaşterea strategiilor de intervenţie ale managerului este esenţială astăzi, când năzuim să concepem locurile de muncă în termeni de relaţii de cooperare.

Bibliografie

Arnold, J.A. (2000). „Mediator insight: Disputants' perceptions of third parties knowledge and its effects on mediated negotiation", *International Journal of Conflict Management*, 11, 4, pp. 318-337.

Arnold, J.A., şi O'Connor, K.M. (1999), „Ombudspersons or peers? The effect of third-party expertise and recommendations on negotiations", *Journal of Applied Psychology*, 84, 5, pp. 776-785.

Bazerman, M.H., şi Farber, H.S. (1985), „Analyzing the decision-making processes of third parties", *Sloan Management Review*, 27, 1, pp. 39-49.

Bogáthy, Z. (1998), „Conflictul în organizaţiile industriale româneşti", în A. Stoica--Constantin şi A. Neculau (eds.), *Psihosociologia rezolvării conflictului*, Polirom, Iaşi.

Bogáthy, Z. (1999), *Negocierea în oganizaţii*; Eurostampa, Timişoara.

Bogáthy, Z. (2002), *Conflicte în oganizaţii*, Eurostampa, Timişoara.

Boncu, Ş. (2006), *Negocierea şi medierea – perspective psihologice*, Institutul European, Iaşi.

Carnevale, P.J., şi Pruitt, D.G. (1992), „Negotiation and mediation", *Annual Review of Psychology*, 43, pp. 531-582.

Conlon, D.E., şi Fasolo, P.M. (1990), „Influence of speed of third-party intervention and outcome on negotiator and constituent fairness judgments", *Academy of Management Journal*, 13, 4, pp. 833-846.

Dickinson, D.L. (2004), „A comparison of conventional, final-offer and «combined» arbitration for dispute resolution", *Industrial and Labor Relations Review*, 57, 2, pp. 288-301.

Elangovan, A.R. (1995), „Managerial third-party dispute intervention: A prescriptive model of strategy selection", *Academy of Management Review*, 20, 4, pp. 800-831.

Elkiss, H. (1997), „Alternatives to arbitration: Are unions ready for change?", *Labor Law Journal*, 49, pp. 675-690.
Fellas, J. (2004), „A fair and efficient international arbitration process", *Dispute Resolution Journal*, februarie-aprilie, pp. 18-24.
Gert, B., şi Culver, C. (1976), „Paternalistic behavior", *Philosophy and public affairs*, 6, pp. 45-57.
Gibson, K. (1999), „Mediation in the medical field", *Hastings Center Report*, 29, 5, pp. 6-14.
Hersey, P., şi Blanchard, K.H. (1982), *Management of organizational behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
Jameson, J.K. (1999), „Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict: Developing the framework", *International Journal of Conflict Management*, 10, 3, pp. 268-294.
Karambayya, R., şi Brett, J.M. (1989), „Managers handling disputes: Third-party roles and perceptions of fairness", *Academy of Management Journal*, 32, 4, pp. 687-704.
Karambayya, R., Brett, J.M., şi Lytle, A. (1992), „Effect of formal authority and experience on third-party roles, outcomes and perceptions of fairness", *Academy of Management Journal*, 35, 2, pp. 426-438.
Kolb, D.M. (1986), „Who are organizational third parties and what do they do?", în R.J. Lewicki, B.H. Sheppard şi M.H. Bazerman (eds.), *Research on negotiations in organizations*, vol. 1, JAI Press, Greenwich.
Kolb, D.M., şi Glidden, P. (1986), „Getting to know your conflict options", *Personnel Administrator*, 31, 6, pp. 77-90.
Kressel, K., şi Pruitt, D.G. (1989), *Mediation research*, Jossey-Bass, San Francisco.
Kruse, A. (1995), „Third-party roles in conflict management", *Training and Development*, 49, 5, pp. 74-77.
Messing, J.K. (1993), „Mediation: An intervention strategy for counselors", *Journal of Counseling and Development*, 72, 1, pp. 67-73.
Mintzberg, H. (1973), *The nature of managerial work*, Harper & Row, New York.
Moberg, D.J. (2003), „Managers as judges in employee disputes: An occasion for moral imagination", *Business Ethics Quarterly*, 13, 4, pp. 453-477.
Pinkley, R.L., Brittain, J., Neale, M.A., şi Northcraft, G.B. (1995), „Managerial third-party dispute intervention: An introductive analysis of intervenor strategy selection", *Journal of Applied Psychology*, 80, 3, pp. 386-402.
Posin, D.Q. (2003), „Mediating international business disputes", *Fordham Journal of Corporate and Financial Law*, IX, pp. 449-473.
Posthuma, R.A., şi Dworkin, J.B. (2000), „A behavioral theory of arbitrator acceptability", *International Journal of Conflict Management*, 11, 3, pp. 249-266.
Pruitt, D.G., şi Carnevale, P.J. (1993), *Negotiation in social conflict*, Open University Press, Buckingham.
Ray, D.E., şi Thomas Bittel, P. (2004), „Fatal error and sparks of genius in labor arbitration advocacy", *Dispute Resolution Journal*, februarie-aprilie, pp. 18-24
Sheppard, B.H. (1983), „Managers as inquisitors: Some lessons from the law", în M.H. Bazerman şi R.J. Lewicki (eds.), *Negotiating in organizations*, Sage, Beverly Hills.
Sheppard, B.H. (1984), „Third party conflict intervention: A procedural framework", în B.M. Staw şi L.L. Cummings (eds.), *Research in organizational behavior*, vol 6, JAI Press, Greenwich.
Sheppard, B.H., Saunders, D.M., şi Minton, J.W. (1988), „Procedural justice from the third-party perspective", *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 4, pp. 629-637.

Stoica-Constantin, A. (2004), *Conflictul interpersonal. Prevenire, rezolvare şi diminuarea efectelor*, Polirom, Iaşi.

Thibaut, J., şi Walker, L. (1975), *Procedural justice : A psychological analysis*, John Wiley, New York.

Vlăsceanu, M. (1993), *Psihosociologia organizaţiilor şi a conducerii*, Paideia, Bucureşti.

Wall, J.A., şi Lynn, A. (1993), „Mediation: A current review", *Journal of Conflict Resolution*, 37, 2, pp. 160-194.

Wall, J.A., Stark, J.B., şi Standifer, R.L. (2001), „Mediation: A current review and theory development", *Journal of Conflict Resolution*, 45, 2, pp. 370-391.

Stoica-Constantin, A. (2004), *Conflictul interpersonal. Prevenire, rezolvare și diminuarea efectelor*, Polirom, Iași.

Thibaut, J. și Walker, L. (1975), *Procedural justice: A psychological analysis*, John Wiley, New York.

Vlăsceanu, M. (2003), *Organizațiile și cultura organizării*, Trei, București.

Wall, J.A., și Lynn, A. (1993), „Mediation: A current review", *Journal of Conflict Resolution*, 37, 1, pp. 160-194.

Wall, J.A., Stark, J.B., și Standifer, R.L. (2001), „Mediation: A current review and theory development", *Journal of Conflict Resolution*, 45, 3, pp. 370-391.

Secțiunea 3

Cultură organizațională și climat organizațional

Analiza climatului organizațional

Ticu Constantin

1. Importanța temei

Analiza climatului organizaţional reprezintă o descriere şi/sau o evaluare a procedurilor, strategiilor şi relaţiilor organizaţionale aşa cum sunt ele percepute de angajaţii din departamente diferite, din posturi ierarhice diferite. Analiza climatului organizaţional ne permite o sondare a stării de spirit şi percepţiilor angajaţilor dintr-o organizaţie, percepţii determinate de modul în care funcţionează organizaţia respectivă.

Valoarea, importanţa procedurilor de analiza a climatului organizaţional rezultă din capacitatea lor de a surprinde manifestările contextuale ale „personalităţii" unei organizaţii, percepţiile, reacţiile, opiniile sau evaluările angajaţilor cu referire la un anumit moment organizaţional sau la o anumită problemă (criză) organizaţională. Aşa cum vom argumenta, deşi se bucură de o mare „popularitate" printre manageri, analiza culturii organizaţionale nu are întodeauna o aplicabilitate directă şi imediată în practica organizaţională. Cultura organizaţională este extrem de rezistentă la schimbare. Chiar şi prin cele mai rafinate proceduri de analiză a culturii organizaţionale putem doar să trasăm un profil al organizaţiei, să identificăm tipul de cultură dominant existent în aceasta ori, eventual, tipul de cultură dorit de diferitele categorii de personal. Schimbarea culturii orgnaizaţionale fiind deosebit de dificilă, doar identificarea unor strategii de schimbare organizaţională (trebuie să decidem şi spre ce model al culturii organizaţionale vrem să ne îndreptam, dacă este adecvat pentru organizaţie, care sunt avantajele şi dezavantajele lui etc.) şi aplicarea lor cu consecvenţă timp de câţiva ani, însoţite, dacă se poate, de o schimbare la nivelul top managementului, pot duce la o schimbare semnificativă la nivelul culturii organizaţionale. Aceasta numai dacă schimbarea reuşeşte, de cele mai multe ori rezistenţele la schimbare (individuale sau colective) fiind mult mai puternice decât nevoia de schimbare organizaţională. Câte dintre firmele româneşti pot să se angajeze într-un proces de schimbare a culturii organizaţionale şi să îşi permită costurile asociate implementării unui astfel de demers?

Spre deosebire de analiza culturii organizaţionale, analiza climatului organizaţional oferă satisfacţia de a obţine date utile, relevante pentru realitatea

imediată, care au aplicabilitate practică, ajutând la optimizarea activităţii, eficienţei şi satisfacţiei angajaţilor. Mai mult, concluziile unor astfel de analize dau un caracter de obiectivitate deciziilor legate de personal, eliminând mare parte din incertitudinea care afectează managementul organizaţional. Pentru practicieni, fie că sunt specialişti angajaţi în firme/instituţii, fie că sunt experţi consultanţi, procedurile de analiză a climatului organizaţional pot fi instrumente cu adevărat utile pentru diagnoza şi schimbarea organizaţională.

2. Diferența față de alte concepte înrudite

Analiza climatului organizaţional ne permite o identificare a elementelor observabile ale *culturii organizaţionale*, a ceea ce este vizibil ca manifestare din ceea ce reprezintă „personalitatea" unei organizaţii. Deşi este descris prin intermediul percepţiilor şi evaluărilor colective, climatul organizaţional nu e o subspecie a culturii organizaţionale. Aceasta se referă la elemente de profunzime, constante, greu de schimbat, bine ancorate în mentalitatea angajaţilor unei organizaţii, în timp ce climatul organizaţional vizează elementele de suprafaţă, reacţiile, opiniile şi predispoziţiile comportamentale ale membrilor unei organizaţii legate de probleme sau contexte organizaţionale specifice, fluctuate. Prin analiza climatului organizaţional surprindem mai degrabă manifestările vizibile, de suprafaţă ale „personalităţii" unei organizaţiei.

Analiza climatului organizaţional ne apropie şi de ceea ce ar putea fi o evaluare a gradului de *satisfacţie profesională*/în muncă, generală sau specifică (dacă vizează mai multe dimensiuni distincte), fără a se limita la acesta. O serie de întrebări solicitând gradul de mulţumire/nemulţumire sau satisfacţie/insatisfacţie a angajaţilor poate să se apropie de ceea ce numim evaluarea satisfacţiei angajaţilor şi să fie incluse într-un chestionar de analiză a climatului organizaţional. Dacă aceste întrebări se referă la proceduri, strategii, relaţii sau atitudini care există într-un colectiv ori într-o organizaţie, solicitând evaluarea lor sub aspectul incidenţei/frecvenţei, atunci vorbim de o evaluare a climatului organizaţional.

Chestionarele de analiză a climatului organizaţional sunt destul de similare cu cele vizând analiza *atitudinii faţă de muncă*. Are loc o evaluare a atitudinii faţă de muncă numai dacă întrebările solicită mai degrabă exprimarea atitudinii personale faţă de diferite aspecte ale muncii în termeni de preferinţe, conduite habituale. Dacă se cere însă descrierea percepţiilor personale referitoare la diferitele aspecte ale muncii în organizaţie, evaluarea manierei în care angajatul este încurajat sau stimulat să îşi îndeplinească sarcinile în organizaţie, atunci vorbim de o analiză a climatului organizaţional, şi nu de o evaluare a atitudinii faţă de muncă.

3. Evoluția conceptului

Studiul climatului organizaţional l-a precedat pe cel al culturii organizaţionale. Aşa cum subliniau Ashkanasy, Wilderom şi Peterson (2000), cercetările asupra climatului organizaţional au rezultat din coroborarea studiilor privind câmpul social propusă de K. Lewin cu cele vizând evaluarea atitudinilor în organizaţii. În cadrul cercetărilor asupra câmpului social şi al leadership-ului care i-au consacrat, Lewin, Lippit şi White (1939) introduc termenul *climat* în vocabularul psihologiei sociale. Ei utilizează sintagmele *climat social* şi *atmosferă socială* interşanjabil pentru a descrie atitudinile, trăirile şi procesele sociale care au loc între membrii unui colectiv (copiii dintr-o tabără de vară). Liderul, prin stilul lui de conducere – autoritar, democratic sau laissez-faire –, creează un context organizaţional, un anumit climat, care poate fi evaluat de observatori independenţi. Conform opiniilor formulate de Lewin, Lippit şi White (1939), climatul trebuie creat prin leadership şi poate fi analizat prin observaţii sistematice.

În opinia altor analişti ai climatului organizaţional (Savoie şi Brunet, 2000), Rensis Likert este cel care a fundamentat ştiinţific existenţa, definiţia, măsurarea, rolului şi efectele climatului de muncă, în 1967, în lucrarea *The Human Organization.* Likert propune o altă modalitate de evaluare a climatului organizaţional : folosirea unor scale de evaluare a diferitelor dimensiuni asociate climatului organizaţional, rezultând mai degrabă o colecţie de evaluări individuale, o sumă a percepţiilor membrilor unui colectiv asupra funcţionării lui interne.

Cercetările ulterioare asupra climatului organizaţional au evoluat în aceste direcţii predefinite de Lewin şi Likert : folosirea metodelor calitative şi surprinderea elementelor definitorii ale climatului organizaţional de către un observator extern ; folosirea metodelor cantitative (chestionarul) în scopul izolării percepţiilor dominante, de data aceasta „experţii" fiind angajaţii organizaţiei.

În anii de după al doilea război mondial cercetările asupra climatului organizaţional au continuat. Morse şi Reimer (1956) scot în evidenţă influenţa pe care o exercită participarea la luarea deciziilor asupra variabilelor climatului organizaţional (o scădere a loialităţii, a implicării şi a atitudinilor pozitive faţă de muncă în condiţia de nonparticipare). Katz şi Kahn (1966), în urma investigaţiilor vizând influenţa contextului uman al muncii organizaţionale asupra performanţei organizaţionale, ajung la concluzia că atmosfera/climatul organizaţional are importante consecinţe asupra eficienţei organizaţionale.

McGregor (1960), în scrierile sale cu referire la Teoria X şi Teoria Y, subliniază rolul managerului în crearea unui climat managerial bazat pe încredere, participare, suport etc., definitoriu pentru relaţia dintre manager şi subordonaţi.

Litwin şi Stringer (1968) realizează mai multe cercetări experimentale în scopul explorării rolului stilului de conducerea a liderului în crearea condiţiilor

şi atmosferei de lucru. Pazne şi Pugh (1976) încearcă să stabilească o legătură între structura organizaţională şi climatul organizaţional.

Aşa cum subliniau Ashkanasy, Wilderom şi Peterson (2000), cercetările realizate în anii '60-'70 au scos în evidenţă trei aspecte majore, care au fost analizate şi care s-au dorit soluţionate. Primul se referă la sesizarea faptului că analiza climatului organizaţional se focaliza pe analiza percepţiilor angajaţilor (la nivel individual) pentru a trage concluzii asupra unui concept organizaţional (colectiv). Un răspuns la această problemă, satisfăcător şi acceptat de majoritatea cercetătorilor, a fost cel oferit de Hellriegel şi Slocum (1974), care propun utilizarea noţiunii de *climat psihologic* atunci când climatul este conceptualizat şi măsurat la nivel individual şi a celei de *climat organizaţional* atunci când climatul e conceptualizat şi măsurat la nivel organizaţional (sau cel puţin dincolo de suma percepţiilor individuale luate izolat).

Derivată din prima, a doua dificultate a fost explicarea sau argumentarea existenţei unei distincţii clare între climatul organizaţional şi alt concept măsurat la nivel individual : satisfacţia în muncă. Aşa cum subliniau Ashkanasy, Wilderom şi Peterson (2000) ca răspuns la această provocare, s-au realizat numeroase studii care au scos în evidenţă faptul că, în ciuda aparenţelor, între datele celor două dimensiuni nu există în mod necesar corelaţii.

Cea de a treia problemă se referea la incertitudinea legată de capacitatea metodologiei utilizate până atunci (în principal, scale de evaluare) de a garanta o consistenţă internă bună pentru fiecare dimensiune evaluată. Din fericire, evoluţia metodelor de analiză le-au oferi cercetătorilor mijloace precise de a evalua capacitatea de agregare a datelor, astfel încât dintr-o suită de itemi particulari să poate fi „măsurată" o dimensiune a climatului organizaţional consistentă.

4. Definiții ale climatului organizațional

Climatul organizaţional este definit de Ekvall (1990) drept „un conglomerat de atitudini, trăiri şi comportamente ce caracterizează viaţa într-o organizaţie". Sintetizând opiniile diferiţilor analişti ai acestui domeniu, Neal, West şi Patterson (2004) fac distincţia între „climatul psihologic", care trimite la percepţiile individuale referitoare la diferite atribute organizaţionale (politici, practici şi proceduri), şi „climatul organizaţional", ce se referă la evaluările împărtăşite de un număr suficient de mare dintre membrii unui colectiv. De aici rezultă şi o consecinţă care trebuie luată în calcul de practicieni atunci când doresc să facă o analiză a climatului : este nevoie de un număr mare de evaluări pentru a putea trage concluzii relevante cu privire la caracteristicile climatului organizaţional, în caz contrar având doar o sumă de percepţii individuale referitoare la climatul psihologic.

Dincolo de definiţiile teoretice sau distincţiile conceptuale de nuanţă, climatul organizaţional poate fi descris prin componente afective (trăirile, temerile, sentimentele pozitive sau negative ale angajaţilor), cognitive (opiniile, credinţele, anticipările, zvonurile etc.) şi comportamentale (implicare, lentoare, absenteism, proteste etc.) ale unui colectiv de muncă. Analiza climatului socioprofesional se realizează prin proceduri presupunând culegerea şi sistematizarea unor informaţii de la personalul unei firme/instituţii sau secţii/departamente, cu scopul de a realiza o descriere obiectivă a unei situaţii problematice şi a identifica modalităţi de rezolvare sau îmbunătăţire a acesteia (Constantin, 2004).

Acest gen de analiză nu se rezumă doar la „a face o radiografie" a situaţiei existente în organizaţie, a descrie opiniile, temerile, aşteptările sau gradul de satisfacţie a angajaţilor plasaţi pe diferite trepte ierarhice. Analiza climatului socioprofesional oferă şi informaţii deosebit de valoroase sub forma sugestiilor sau a soluţiilor pentru rezolvarea anumitor probleme, a posibilelor pârghii de motivare a angajaţilor, a descrierilor unor posibile ameninţări viitoare sau oportunităţi de dezvoltare ori eficientizare a activităţii firmei/instituţiei. Tehnici derivate din această procedură pot fi utilizate pentru a identifica idei privind noi produse/servicii, a pregăti promovarea prin mijloace publicitare a unor astfel de servicii, a găsi soluţii la problemele curente sau la cele cronice ale organizaţiei, a identifica noi strategii de dezvoltare ori noi căi de implicare sau motivare a angajaţilor (Constantin şi Stoica-Constantin, 2002).

După Reichers şi Schneider, climatul se referă la „percepţiile împărtăşite ale angajaţilor cu privire la politicile, practicile şi procedurile formale şi informale ale organizaţiei" (1990, p. 22).

Climatul organizaţional exprimă „starea de spirit a personalului ce tinde să prevaleze într-o anumită perioadă, reflectare atât a culturii organizaţionale, cât şi a evoluţiilor recente ale organizaţiei" (Cherrington, 1989, p. 99). Climatul organizaţional este un rezultat al percepţiilor angajaţilor, percepţii ce exercită o influenţă majoră asupra comportamentului lor într-o perioadă timp dată, reprezintă o interpretare deopotrivă individuală şi colectivă a culturii firmei.

G. Pritchard şi A.J. Karasick, 1973 (*apud* James şi Jones, 1974) consideră climatul organizaţional drept calitatea relativ stabilă în timp a mediului intern al unei organizaţii, ce rezultă din comportamentul şi din politicile membrilor organizaţiei (în special ale cadrelor superioare), este percepută de toţi membrii organizaţiei, serveşte drept bază pentru interpretarea contextului organizaţional şi orientează activităţile şi deciziile organizaţionale.

Climatul mai este definit drept percepţia procedurilor, politicilor, practicilor organizaţionale formale sau nonformale (Reichers şi Schneider, 1990, *apud* Ostroff, Kinicki şi Tamkins, 2003). Pentru S. Cornell, climatul organizational se referă la „percepţiile pe care le au indivizii cu privire la locul lor de muncă sau la rolurile lor în relaţie cu ceilalţi şi rolurile deţinute de alţii în cadrul organizaţiei" (Alexoaie, 2005).

În opinia unor specialişti români, climatul socioprofesional este reprezentat de „totalitatea caracteristicilor sociale şi umane ale organizaţiei ca sistem complex : practicile de luare a deciziilor de-a lungul ierarhiei, funcţionarea organelor colective de conducere, realizarea funcţiilor sociale ale întreprinderii, atmosfera generală de stimulare a performanţelor în muncă şi a participării la conducere, relaţiile de cooperare între colectivele de muncă, între secţii, servicii, ateliere, birouri" (Chelcea, Mărginean, Zamfir şi Zlate, 1980).

La rândul său, Păun (1999) defineşte climatul organizaţional prin „ambianţa intelectuală şi morală care domneşte într-un grup, ansamblul percepţiilor colective şi al stărilor emoţionale existente în cadrul organizaţiei... Climatul exprimă stările generate de confruntarea dintre aşteptările angajaţilor şi condiţiile de muncă şi de viaţă oferite de organizaţie, este o stare de psihologie colectivă, un fenomen de grup, o stare de contagiune colectivă care se obiectivează în ceea ce am putea numi ambianţa umană internă a organizaţiei", susţine autorul menţionat.

5. Climat și cultură organizațională

Mai mulţi analişti au încercat, prin analize riguroase ale cercetărilor anterioare şi consultarea literaturii de specialitate, să facă o distincţie clară între cultură organizaţională şi climat organizaţional (Schneider, 1990 ; Denison, 1996, etc.), dar nu au reuşit în acest demers. Aceşti autori au ajuns la concluzia că este greu de făcut o distincţie clară între studiile vizând cultura organizaţională şi cele vizând climatul organizaţional din cauza obiectului de studiu comun (mediul social organizaţional), a conţinuturilor asemănătoare (dimensiunile vizate de analiză organizaţională) şi a metodologiilor similare. Autorii menţionaţi au conchis că există o mare similitudine între dimensiunile folosite de cele două tipuri de studii, iar definiţiile culturii organizaţionale şi ale climatului organizaţional au un grad mare de suprapunere şi ambiguitate.

Denison propune însă un model sintetic care ilustrează principalele diferenţe între cele două concepte.

Deşi studiile vizând analiza climatului organizaţional le precedă pe cele referitoare la cultura organizaţională, mulţi cercetători ai culturii organizaţionale ignoră, resping sau minimalizează importanţa analizei climatului organizaţional. De exemplu, aşa cum sublinia Schneider (1990), Trice şi Beyer postulează în 1993 că realitatea definită prin *cultură organizaţională* este diferită de cea definită prin sintagma *climat organizaţional*. Cei doi autori argumentează că aceste concepte sunt în mod esenţial diferite deoarece conceptul de *climat organizaţional* nu este evidenţiat prin metode calitative, ci e analizat cu ajutorul chestionarelor (deşi există foarte multe studii care folosesc metoda chestionarului pentru a evalua cultura organizaţională), fiind perceput şi trăit individual, nu colectiv (dar nu explică în ce fel poate fi evaluată cultura organizaţională fără

Tabelul 1. *Principalele diferențe dintre conceptele de* cultură organizațională *și* climat organizațional

	Cultură organizațională	**Climat organizațional**
Tip de abordare	Holistică	Comparativă
Punct de vedere	Analist (prin angajat)	Angajat (prin analist)
Metodologie	Calitativă și interpretativă	Cantitativă și descriptivă
Conținut	Valori și simboluri	Percepții și atitudini
Surprinde	Ceea ce este subsumat, ascuns	Ceea ce este exprimat, vizibil
Se referă la	Ceea ce este stabil	Ceea ce este fluctuant
Fundamente teoretice	Constructivism social	$C = f(P \times M)$
Discipline	Antropologie, sociologie	Psihologie, management

Sursa: adaptare după Ashkanasz, Wilderom și Peterson (2000, p. 166)

percepțiile și declarațiile individuale). În mod similar, Ott (1989) subliniază faptul că nu există un acord între cercetători în definirea climatului organizațional, în timp ce Martin (1992) nici nu indexează în lucrarea sa (*Cultures in organizations : Three perspectives*) cuvântul *climat*. Schein (1992) face referire la climat numai în sens de artefact, luându-l în calcul doar ca element al mediului fizic organizațional.

În opoziție cu acest punct de vedere, alți autori (de exemplu, Katz și Kahn, 1978), dintr-o perspectivă a psihologiei sociale organizaționale, utilizează interșanjabil sintagmele *climat organizațional* și *cultură organizațională*. Glick (1985) distinge între climat și cultură pe baza metodelor de analiză a acestora. În opinia autorului menționat, cercetarea climatului este de obicei nomotetică și se măsoară folosind *tehnici cantitative*, pe când cercetarea culturii tinde să fie idiografică și utilizează de obicei *metodele calitative*.

Conform opiniilor formulate de Pitariu și Budean (2007), climatul organizațional se referă mai degrabă la suma percepțiilor membrilor unei organizații cu privire la politicile, practicile și procedurile formale și informale, în timp ce cultura organizațională se bazează pe convingerile și valorile membrilor unei organizații, construite în timp.

Între cele două – climatul organizațional și cultura organizațională – există câteva similitudini : amândouă se referă la mediul social intern al unei organizații ; reflectă impactul pe care îl are organizația asupra membrilor ei ; vizează concepte multidimensionale stratificate (uneori nefiind clar dacă o anumită dimensiune aparține climatului sau culturii organizaționale) ; pot fi probate atât

prin metode cantitative (chestionare), cât şi calitative (interviuri, observaţii etc.) de analiză organizaţională (Pitariu şi Budean, 2007).

Aşa cum am mai susţinut (Constantin, 2004), considerăm *cultura organizaţională* o dimensiune aflată pe o treaptă intermediară între atitudinile individuale ale angajaţilor şi mentalitatea caracteristică macrocolectivităţii (naţiunii) în care funcţionează o firmă/instituţie. Ea este influenţată de amândouă (atitudini individuale şi mentalitate naţională), având şi o oarecare independentă faţă de ele, manifestându-se în interiorul unei colectivităţi mai mici : *organizaţia* (firmă sau instituţie). Cultura organizaţională poate fi definită drept *un ansamblu de convingeri şi aşteptări comune membrilor unei organizaţii, care produc norme de natură să modeleze comportamentul membrilor sau grupurilor ce fac parte din aceasta* (Conrad, 1993).

În opinia noastră, cultura organizaţională se referă mai mult la aspectele stabile, care dau impresia de continuitate a „personalităţii" unei organizaţii, pe când *climatul organizaţional* descrie starea de spirit de moment a angajaţilor, atitudinile, opiniile şi credinţele lor „aici şi acum". Atunci când evaluăm satisfacţia în muncă, nivelul de implicare, identificarea cu firma, temerile sau speranţele angajaţilor, evaluăm nu atât cultura organizaţională, cât climatul organizaţional. Deşi mulţi autori nu fac o distincţie clară între cele două dimensiuni, merită reţinut faptul că, în timp ce cultura organizaţională vizează în special aspectul valoric şi normativ (implicit şi explicit), elemente care transmit ideea de continuitate, climatul organizaţional se referă în special la aspectul contextual, la evaluările, opiniile şi sentimentele angajaţilor formulate într-un anumit moment al vieţii unei firme sau instituţii.

Referindu-ne la aspectele definitorii, am putea spune că sintagma *cultură organizaţională* se referă la dimensiuni care traduc *aspecte profunde* ale „personalităţii" unei organizaţii, condiţionate de viziunea şi politica pe termen lung ale fiecărei organizaţii, aspecte *stabile în timp*. Dimpotrivă, sintagma *climat organizaţional* face trimitere la *aspectele contextuale*, dimensiunile asociate acestuia depinzând de evaluările ad-hoc („aici şi acum") realizate de angajaţi. Aceste elemente sunt *specifice fiecărui colectiv* în parte, se *modifică rapid* în timp în jurul unor valori de bază şi sunt *sensibile la modificări* minore ale sarcinilor, relaţiilor sau procedurilor organizaţionale.

Ambele tipuri de dimensiuni, atât cele ale culturii organizaţionale, cât şi cele ale climatului organizaţional, sunt relevante pentru analizele realizate la nivel colectiv, punând în evidenţă aspectele care diferenţiază un colectiv de altul. Ambele tipuri de dimensiuni sunt nonparametrice, ceea ce înseamnă că pe eşantioane mari de subiecţi datele nu au tendinţa de a se distribui conform curbei lui Gauss, aşa cum se întâmplă cu dimensiunile psihologiei individuale. Datorită dependenţei faţă de contextul organizaţional sau cultural local, aceste dimensiuni exprimă de obicei tendinţe polarizate, descriu profiluri specifice în funcţie de caracteristicile colectivităţii şi

organizaţiei din care au fost extrase. Aceste dimensiuni nu sunt relevante pentru comparaţiile interindividuale, utilizarea datelor obţinute cu ajutorul probelor standardizate de evaluare a climatului sau culturii organizaţionale în comparaţii interindividuale fiind inadecvată.

Distincţiile propuse mai sus nu au doar un scop teoretic-conceptual, ci şi unul pragmatic. Cunoscând aceste asemănări şi deosebiri, un practician poate face distincţia între o probă standardizată ce pretinde că „măsoară" o trăsătură de personalitate şi cea care „măsoară" o atitudine, o dominantă a culturii organizaţionale sau un factor al climatului organizaţional. Dacă este evaluată o trăsătură de personalitate sau o atitudine individuală, atunci întrebările sunt formulate cu referire la propria persoană („Îmi place să..."; „Obişnuiesc..."; „Mă angajez..." etc.), iar valorile obţinute pe eşantioane mari au o distribuţie parametrică (similară curbei lui Gauss). Dacă sunt evaluate dimensiuni ale culturii sau ale climatului organizaţional, întrebările se vor referi la comportamente, situaţii, practici şi atitudini colective („În acest colectiv..."; „La noi în firmă..."; „Şeful meu..."; „Colegii mei..." etc.), iar datele, de regulă, nu au o distribuţie parametrică, putând fi astfel posibilă compararea colectivelor între ele (mediile obţinute în colective diferite distanţându-se mult de media teoretică). Cu referire la stabilitatea măsurării, dacă este evaluată o trăsătură de personalitate ne aşteptăm ca, la evaluări succesive, realizate la distanţe de luni sau ani să obţinem rezultate similare la aceiaşi subiecţi. Această regulă se aplică şi în cazul evaluării unei dominate a culturii organizaţionale, cu specificarea că, de această dată, este vorba despre evaluări ale unor colective diferite (nu despre evaluarea unor persoane), ne aşteptăm ca dominantele culturii organizaţionale în cadrul fiecărui colectiv să rămână stabile în timp. Altfel se pune problema în cazul evaluării atitudinilor (care ne aşteptăm să aibă o stabilitate mai mică în timp) sau al valorilor climatului organizaţional, care, fiind dependente de schimbări semnificative ale contextului organizaţional, ne aşteptăm să sufere fluctuaţii frecvente odată cu trecerea timpului. Astfel, variabilele climatului organizaţional sunt un excelent indicator al stării de spirit a angajaţilor şi, implicit, al consecinţelor presiunilor organizaţionale (pozitive sau negative) exercitate asupra acestora.

În mod categoric, între cele două aspecte organizaţionale (climat şi cultură) există şi alte distincţii evidente: în timp ce cultura organizaţională este indusă mai ales prin socializare şi învăţare organizaţională (un nou-venit în organizaţie învăţând care sunt valorile dominate, ce nu este permis sau ce este tolerat, ce trebuie să facă pentru a fi simpatizat sau a avea succes etc.), climatul organizaţional e mai degrabă o reflectare a reacţiilor individuale, formulate *ad hoc* faţă de politicile, procedurile sau deciziile organizaţionale, exprimând ceea ce este vizibil în mediul organizaţional, ceea ce iese la suprafaţă în reacţiile, evaluările sau opiniile ale angajaţilor.

În opinia noastră, dacă am face o paralelă cu teoria reprezentărilor sociale, cultura organizaţională reprezintă „nucleul dur" al „personalităţii" unei organizaţii,

incluzând elementele stabile, asimilate prin socializare şi interiorizate de membrii unei organizaţii, elemente definitorii pentru comportamentul organizaţional (generând norme organizaţionale, formale sau informale), valori, convingeri şi atitudini colective, îmbrăcând deseori forme simbolice, insesizabile la o privire din exterior. În completare, climatul organizaţional formează elementele periferice, dimensiuni legate direct de elementele centrale şi reprezentând manifestări concrete ale acestora în conduitele vizibile sau în evaluările ori opiniile declarate. Elementele climatului organizaţional sunt însă mult mai fluctuante, expuse influenţelor şi schimbărilor contextului organizaţional, reprezentând interfaţa vizibilă a nucleului central (valori, credinţe, atitudini colective). Elementele climatului organizaţional sunt primele care surprind schimbarea, atât cea superficială, legată de incidente sau crize organizaţionale, cât şi cea profundă – schimbări strategice planificate sau evoluţii constante şi îndelungate ale politicilor şi practicilor organizaţionale. Mai întâi schimbarea este identificată printre elementele climatului organizaţional, după care, dacă este consistentă şi definitivă, afectează elementele culturii organizaţionale.

6. Dimensiuni ale climatului organizațional

Analiza şi sistematizarea percepţiilor angajaţilor cu referire la diferite aspecte ale vieţii organizaţionale ne conduc la identificarea unui număr variabil de factori care sunt utilizaţi în analiza climatului organizaţional. Este evident faptul că evaluarea acestor factori, la origine, este subiectivă, fiind bazată pe percepţiile individuale ale fiecărui angajat. Însă aceste evaluări capătă un caracter de obiectivitate dacă sunt concordante la nivelul unui colectiv, majoritatea angajaţilor având opinii similare. Mai mult, nu este relevantă o eventuală distincţie „obiectiv"/„subiectiv", cu care puteam eticheta evaluarea acestor factori dacă de managementul lor depinde performanţa individuală şi colectivă. Important este faptul că aceşti factori pot fi identificaţi (prin proceduri specifice de analiză a climatului organizaţional) şi, mai apoi, controlaţi de managementul unei firme/instituţii, influenţând astfel randamentul individual şi colectiv (Constantin şi Zaharia, 2007).

Există numeroase studii care pun în evidenţă factori ai climatului organizaţional şi, de multe ori, relaţia lor cu performanţa individuală/colectivă. Din păcate, multitudinea şi diversitatea abordărilor face dificilă identificarea unui set unanim acceptat de factori descriptivi ai climatului organizaţional pentru că există un adevărat puzzle de studii teoretice şi empirice referitoare la acest subiect. De exemplu, Lewin, Lippitt şi White (1939) definesc ca variabile semnificative ale climatului organizaţional: cordialitatea/căldura (*warmth*), asumarea riscului (*risk taking*), structura rolurilor (*role structure*), susţinerea (*support*), standardele (*standards*), conflictul (*conflict*) şi responsabilitatea (*responsibility*). Schneider

(1975) insistă pe variabilele: claritatea şi nivelul obiectivelor (*goal level and clarity*), afilierea la grup (*affiliation with a group*), atmosfera de lucru (*friendly work atmosphere*), autonomie (*autonomy*) şi regulile birocratice (*bureaucratic rules*), în timp ce Patterson şi colaboratorii săi (1997) se referă la: eficienţa administrativă (*administrative efficiency*), orientările regulilor (*rules orientations*), egalitarism (*egalitarianism*), autoritate (*authority*), implicare (*involvment*), orientarea spre sarcină (*task orientation*), dispoziţia spre inovare (*readiness to innovative*) şi sociabilitate (*sociability*). În mod similar, Jones and James (1979) văd ca dimensiuni semnificative ale climatului organizaţional: conflictul şi ambiguitatea (*conflict and ambiguity*), provocarea la locul de muncă (*job challenge*), importanţa şi varietatea sarcinilor (*importance and variety of tasks*), facilitarea şi susţinerea din partea liderului (*leader facilitation and support*), cooperarea în echipa de lucru (*work group co-operations*), cordialitatea şi prietenia (*friendliness and warmth*), spiritul profesional şi organizaţional (*profesional and organizational esprit*), standardele de muncă (*job standards*). Relativ recent, pe baza unor studii similare, Gratto (2001, 2004, *apud* Ashkanasy, Wilderom şi Peterson, 2000) defineşte, la rândul lui, ca factori semnificativi ai climatului organizaţional: comunicarea internă, structura organizaţională, climatul politic, oportunităţile de dezvoltare profesională, evaluarea, promovarea, sprijinul în cazul unor problemele personale, satisfacţia în muncă (definită, la rândul ei, prin subfactorii: participarea la luarea deciziilor, autonomia, puterea şi controlul, relaţiile cu colegii, relaţiile cu subordonaţii, relaţiile cu superiorii, salarizarea şi beneficiile).

După cum se observă din aceste câteva exemple, abordările sunt foarte diverse, fiecare autor propunând o suită particulară de factori, de cele mai multe ori obţinută cu ajutorul unor metodologii calitative sau cantitative distincte, în contexte organizaţionale diferite. Mai mult, este greu de identificat un cadru conceptual comun acceptat în analiza climatului organizaţional şi din cauza faptului că există numeroase confuzii şi suprapuneri între variabilele climatului organizaţional şi cele ale culturii organizaţionale.

7. Construcţia unui sistem de evaluare[1] a climatului organizaţional (Sistem ECO)

7.1. Premise în construcţia Sistemului ECO

Aşa cum am argumentat în paginile anterioare, există un adevărat puzzle de studii teoretice şi empirice referitoare la diferite dimensiuni ale climatului organizaţional, fiind extrem de greu de izolat un set de variabile care să poate fi

1. Parte din materialul prezentat în acest subcapitol a mai fost publicat în Constantin şi Zaharia (2007).

considerate a fi reprezentative şi definitorii pentru analiza sa. Analiza literaturii de specialitate dedicată culturii şi climatului organizaţionale ne-a permis însă conturarea unei strategii personale de abordare a acestui domeniu, mai ales că am fost interesaţi atât de identificarea factorilor relevanţi pentru analiza climatului organizaţional, cât şi de construirea unei probe standardizate de evaluare a climatului, probă utilă activităţii de consultanţă organizaţională. În construcţia procedurii de evaluare a climatului organizaţional am pornit de la o serie de concluzii, descrise mai jos, formulate în urma consultării literaturii de specialitate şi ca rezultat al experienţei practice (consultanţă oferită firmelor) şi de cercetare (în analiza variabilelor asociate climatului organizaţional) :

1. există o serie de variabile organizaţionale, cele care definesc climatul în organizaţie şi descriu un „profil de personalitate" al acesteia, ce influenţează direct sau indirect performanţele angajaţilor şi performanţa organizaţiei în ansamblu ;
2. nici chiar cei mai buni angajaţi, cei care au aptitudini şi competenţe excelente pentru a face performanţă, dacă se simt „incomodaţi" sau „frustraţi" de anumite aspecte ale climatului organizaţional, nu vor avea un randament bun sau vor părăsi firma/instituţia ;
3. dacă dorim să surprindem aceste variabile (dimensiuni/factori) ale climatului organizaţional, cei care condiţionează performanţa, trebuie să pornim de la datele sigure ale cercetării ştiinţifice, acumulate de zeci de ani în literatura internaţională ;
4. pentru că trăim în realitatea românească, ce are specificul ei, putem construi un instrument relevant de evaluare a climatului organizaţional, ţinând cont de datele cercetării ştiinţifice, dar pornind de la modul în care gândesc angajaţii români ;
5. construcţia, pretestarea, validarea şi etalonarea unei probe de evaluare a factorilor climatului organizaţional care pot influenţa performanţa individuală şi colectivă trebuie făcută pornind de la realitatea românească, „calibrată" (validată) pe această realitate şi având ca scop final îmbunătăţirea performanţelor în această realitate psihologică şi economică.

Formulând aceste concluzii preliminare, în demersul de construcţie metodologică am pornit de la datele cercetării ştiinţifice internaţionale pe care l-am „transpus" (prin intermediul interviurilor şi grupurilor de experţi) pe realitatea românească, pentru a concepe o procedură standardizată de analiză şi optimizare a variabilelor climatului organizaţional.

7.2. Etape în construcţia Sistemului ECO

Într-o primă etapă, consultând literatura de specialitate şi analizând rezultatele cercetării ştiinţifice a peste 700 de studii de specialitate (articole publicate în

ultimii cinci ani), au fost reţinute 60 de studii în care au fost menţionate relaţii semnificative dintre diferite variabile ale climatului organizaţional şi diverse faţete ale performanţei individuale sau colective. Analizând aceste studii, am identificate 17 dimensiuni (factori) ale climatului organizaţional, aflate în relaţii semnificative cu performanţa individuală şi colectivă – altfel spus, variabile ale climatului organizaţional care influenţează negativ sau pozitiv randamentul în firmă/instituţie.

În a doua etapă, vizând cele 17 dimensiuni identificate anterior, am realizat o serie de interviuri individuale, cu angajaţi provenind din diferite firme şi instituţii (peste 100 de angajaţi intervievaţi în legătură cu două dimensiuni semnificative), diferiţi din punctul de vedere al expertizei profesionale, al vechimii în muncă sau al poziţiei în ierarhie.

Datele rezultate în urma acestor interviuri au fost sintetizate în tabele similare celor de mai jos.

Etapa a treia a fost dedicată formulării unor aserţiuni (afirmaţii descriind comportamente sau atitudini) pornind de la aspectele descrise de angajaţii intervievaţi în fişe similare celei de mai jos. Aserţiunile construite au fost evaluate în cadrul unor grupuri extinse de experţi (studenţi la modulele de studii aprofundate) şi apoi analizate într-un grup restrâns de experţi, în mai multe runde de lucru (14 întâlniri de grup), până la izolarea a şapte aserţiuni, cele mai reprezentative pentru evaluarea fiecăreia dintre cele 17 dimensiuni vizate de analiză.

Fişă de interviu

1. Prin ce se deosebeşte colectivul în care lucraţi (echipa de lucru/departamentul/secţia) de alte colective similare, din punctul de vedere al RELAŢIILOR DINTRE ŞEFI ŞI SUBALTERNI?

(din ceea ce ştiţi, bănuiţi sau credeţi că se întâmplă în alte colective, din unitatea în care lucraţi sau din afara ei)

În colectivul meu...	**În alte colective...**
1. dreptul la opinie indiferent de funcţie	1. ce spune şeful „e bătut în cuie, nu ai dreptul la opinie"
2. circulaţia rapidă a informaţiei	2. blocarea informaţiei la un anumit nivel din cauza ierarhiei
3. stabilirea de comun acord a obiectivelor	3. obiectivul e stabilit doar de şef
4. alocarea unui timp pentru manevre, relaţii nonformale	4. există doar relaţii formale

Numele si prenumele: Xxxxx Zzzzzzzzz

Vârsta 24 Genul ? M ☒ F tel, email: xxxxxxxx@yahoo.com

Figura 1. *Fişă de centralizare a datelor obţinute în cadrul interviurilor individuale*

Etapa a patra a constat în pretestarea seturilor de întrebări (pe un eşantion de 162 de subiecţi provenind din firme/instituţii diferite) pentru a verifica pertinenţa întrebărilor pentru angajaţi, consistenţa internă a factorilor, distribuţia mediilor, abaterile standard etc. Consecutiv acestei etape unii itemi ai chestionarului ECO iniţial au fost reformulaţi.

Etapa a cincea a constat în definirea unei forme intermediare a Sistemului ECO şi verificarea lui pe un eşantion de 411 de angajaţi provenind din 11 organizaţii diferite (firme şi instituţii). În această etapă am verificat din nou consistenţa internă, au fost eliminaţi patru factori şi introduşi alţi doi, rezultaţi în urma analizelor interitem (corelaţii, analiză factorială, consistenţă internă). Tot în această etapă a fost posibilă analiza forţei discriminatoare a instrumentului (prin analiza diferenţelor în evaluările realizate în cele 11 organizaţii) şi a corelaţiilor dintre factori. Toate aceste analize au permis construirea formei finale a Sistemului ECO (versiunea CCIG 2006).

7.3. Date ale cercetării (forma intermediară)

Pentru forma intermediară a Sistemului ECO, verificând consistenţa internă a factorilor (date obţinute de la 11 organizaţii diferite pe un eşantion total de 411 de angajaţi), am obţinut următorii coeficienţi Alpha Cornbach:

Tabelul 2. *Factori evaluați și coeficienți de consistență internă (forma intermediară)*

	Factorul evaluat	Alpha Cornbach
1.	Sarcina (obiective şi sarcini clare)	0,758
2.	Structura (organizare eficientă)	0,468
3.	Relaţiile (relaţii interpersonale pozitive)	0,766
4.	Motivaţia (motivaţie stimulativă)	0,854
5.	Suportul (sprijin pentru performanţă)	0,645
6.	Conducerea (conducere eficientă)	0,716
7.	Schimbarea (management bun al schimbării)	0,471
8.	Evaluarea (evaluare obiectivă a activităţii)	0,880
9.	Corectitudinea (justiţie organizaţională)	0,819
10.	Ataşamentul (identificare cu firma)	0,840
11.	Deciziile (consultare sau autonomia deciziilor)	0,711
12.	Munca (satisfacţia în activitate)	0,863
13.	Siguranţa (sentimentul de securitate)	0,740
14.	Epuizarea (supraîncărcarea în muncă)	0,786
15.	Competenta (încrederea în sine)	0,486

După cum se observă, pentru factorii *structură* (organizare eficientă), *suport* (sprijin pentru performanţă), *schimbare* (management bun al schimbării) şi *competenţă* (încredere în sine) am obţinut o consistenţa internă nesatisfăcătoare, sub pragul de 0,700. Aceasta ne-a făcut să reconsiderăm aceşti factori, să îi eliminăm din chestionarul nostru (*structura* şi *competenţa*) ori să îi supunem unui proces de reconstrucţie (*suportul* şi *schimbarea*).

Utilizând metoda comparaţiilor dintre medii (One Way Anova şi testul de contrast Bonferroni), am identificat diferenţe semnificative între cele 11 firme evaluate, pentru toţi factorii luaţi în calcul ($p < 0,001$). Ţinând cont de faptul că mediile evaluărilor factorilor sunt cuprinse între 1,7 şi 4,4 (pe o scală cu cinci trepte), credem că aceste date probează forţa discriminatoare a probei construite de noi. În analizele comparative în funcţie de categoria tip de organizaţie (firmă/instituţie) am obţinut câteva diferenţe semnificative la un prag de semnificaţie $p < 0,001$ (Independent sample T test) pentru patru dimensiuni. Comparativ cu firmele, în instituţiile publice angajaţii evaluează sarcinile ca fiind mai clare, mai bine definite, iar sistemul de evaluare a muncii lor îl consideră mai bine conturat şi funcţional. În schimb, angajaţii din firme private se declară mult mai mulţumiţi de sistemul de motivare-stimulare promovat de conducere şi consideră că sunt trataţi mult mai corect de managementul firmei, comparativ cu angajaţii din instituţii de stat. Tot în termeni de analize comparative (Independent sample T test), în general, bărbaţii se declară mai mulţumiţi de diferite aspecte ale activităţii organizaţionale, evaluând majoritatea dimensiunilor climatului organizaţional mult mai favorabil comparativ cu femeile, iar pe niveluri de studii, angajaţii cu studii superioare se declară mai siguri de poziţia lor în firmă/instituţie (siguranţa) şi mai mulţumiţi de susţinerea primită din partea conducerii firmei/instituţiei (suportul).

Este evident faptul că toate aceste rezultate sunt previzibile şi uşor de explicat. Mai mult, ceea ce ne interesează sunt calităţile probei construite de noi prin raportarea la comparaţiile între colective, şi nu la cele interindividuale (diferenţele individuale le-am prezentat doar în scop ilustrativ, neavând o semnificaţie majoră în interpretarea datelor colective). Este evident din această succintă analiză – şi ceea ce a devenit evident în urma aplicării acestei probe în activitatea de diagnoză organizaţională – este faptul că *Sistemul ECO* e o probă discriminatorie, oferind informaţii multiple şi detaliate cu privire la diferite dimensiuni ale climatului organizaţional, deosebit de utile pentru consultanţa sau managementul organizaţional.

7.4. Descrierea Sistemului ECO

Aşa cum am declarat mai sus, *Sistemul ECO* presupune evaluarea factorilor sau a condiţiilor care asigură un bun randament organizaţional, ce concură la crearea unui climat favorabil performanţei individuale şi colective. Trebuie să precizăm că prin această procedură nu se realizează o evaluare a angajaţilor sau a personalităţii lor, ci o evaluare a „stării de spirit" în fiecare departament/secţie şi, la nivelul întregii firme/instituţii, o evaluare a „profilului de personalitate" al acesteia.

Sistemul ECO (forma intermediară) solicită evaluarea de către angajaţi, cu referire la firma/instituţia în care lucrează, a 15 dimensiuni principale (cele

descrise în figura 1). Forma finală a Sistemului ECO solicită evaluarea de către angajați a 14 factori principali, 2 factori secundari și 117 subdimensiuni (itemi). Fiecare dintre cei 14 factori principali e descris într-un limbaj accesibil angajaților, după care este detaliat sub forma a șapte afirmații ilustrând comportamente sau atitudini legate de activitatea organizațională. Angajații trebuie să evalueze în ce măsură comportamentele sau atitudinile descrise sunt prezente în activitatea individuală, colectivă sau la nivelul întregii firme/instituții.

În cadranul de mai jos este exemplificat modul de formulare a itemilor.

L. Supraîncărcarea – muncă realizată în exces sau sentimentul că natura, volumul ori diversitatea sarcinilor depășesc capacitatea de a le face față **(supraîncărcarea în muncă).**

	În foarte mică măsură	În mică măsură	V.	În mare măsură	În foarte mare măsură
1. Comparativ cu angajații de pe posturi similare din alte firme/instituții, cred că muncesc mult mai mult.	1	2	3	4	5
2. Zi de zi, muncesc intens, fără pauze sau momente de relaxare.	1	2	3	4	5
3. După o zi de muncă simt că nu mai am suficientă energie pentru a mă implica în rezolvarea altor probleme ori sarcini personale.	1	2	3	4	5
4. Stau frecvent peste program pentru a finaliza sarcinile de serviciu.	1	2	3	4	5
5. Solicitările din această firmă/instituție sunt pe măsura resurselor și ritmului meu de lucru.	1	2	3	4	5
6. Uneori mă simt depășit de ritmul și volumul muncii solicitate în ace astă firmă/instituție.	1	2	3	4	5
7. Familia mea a avut de suferit din cauza suprasolicitărilor de la actualul loc de muncă.	1	2	3	4	5
8. Natura, multitudinea și diversitatea sarcinilor, îmi afectează, **în mod negativ, felul în care îmi realizez activitatea.**	1	2	3	4	5
9. Natura, multitudinea și diversitatea sarcinilor, reprezintă **un factor important de stres pentru mine**.	1	2	3	4	5

Figura 2. *Factorul „supraîncărcarea" – modul de prezentarea a itemilor spre evaluare*

În cadrul ultimii versiuni a *Sistemului ECO* sunt solicitate percepții (evaluări) ale angajaților cu referire la următorii factori:

a) *sarcina*: modul de definire a sarcinilor și obiectivelor, atât la nivelul întregii organizații, cât și pentru fiecare angajat în parte (*obiective și sarcini clare*);
b) *relațiile*: calitatea relațiilor dintre angajați, cu referire la comunicare și colaborare pe linie profesională și la menținerea unui climat neconflictual (*relații interpersonale pozitive*);
c) *motivația*: sistemul motivațional existent în firmă, asigurat prin retribuție, apreciere, șanse de promovare, formare a competenței, dezvoltare etc. (*motivație stimulativă*);

d) *suportul*: resursele și condițiile de muncă pe care le asigură organizația în vederea realizări unei activității performante (*sprijin pentru performanță*);
e) *conducerea*: stilul de conducere, eficient, sprijinind performanța individuală și colectivă, asigurând condiții pentru eficiență (*conducere eficientă*);
f) *evaluarea*: evaluarea activității angajaților, în funcție de obiective și criterii clare, oferind feedback și soluții de îmbunătățire a muncii (*evaluare obiectivă*);
g) *justiția*: corectitudinea deciziilor organizaționale, cu referire atât la distribuirea sarcinilor și resurselor către angajați, cât și la modul în care sunt tratați sau recompensați pentru munca lor (*echitate organizațională*);
h) *atașamentul*: gradul de identificare cu firma, măsura în care angajații împărtășesc scopurile și valorile firmei/instituției, se identifică cu viitorul său, sunt loiali și interesați de bunul mers al organizației (*identificare cu firma*);
i) *deciziile*: autonomia angajaților în a decide cum să își facă munca sau măsura în care sunt consultați atunci când se iau decizii importante (*calitatea deciziilor*);
j) *învățarea*: condițiile și climatul care permit dobândirea unor noi informații, experimentarea lor și punerea în practică a ideilor valoroase (*învățare organizațională*);
k) *satisfacția*: gradul de mulțumire față de natura și importanța muncii, libertatea de acțiune, recunoașterea sau susținerea primită (*activitate stimulativă*);
l) *siguranța*: sentimentul de securitate sau certitudine cu privire la salarizare, organizarea muncii, relațiile cu ceilalți, încredere în viitorul profesional (*securitatea personală*);
m) *comunicarea*: calitatea procedurilor de comunicare formală, implicarea în luarea deciziilor sau în definirea sarcinilor; normele și climatul comunicării informale; factor compozit obținut cu itemi plasați în ceilalți factori (*comunicare eficientă*);
n) *supraîncărcarea*: munca în exces sau sentimentul că natura, volumul sau diversitatea sarcinilor depășește capacitatea de a le face față (*supraîncărcarea în muncă*).

Factorii secundari (nivelul de stres și impactul subiectiv) sunt obținuți pe baza evaluărilor realizate de angajați pentru fiecare dintre cei 14 factori principali și permit obținerea atât a unor coeficienți globali, cât și a unor estimări a impactului fiecărui factor principal asupra nivelului de stres sau asupra randamentului organizațional. Cei doi factori secundari sunt descriși mai jos:

1. *impact subiectiv*: impactul negativ pe care îl au diferite probleme legate de modul de definire, organizare și coordonare a activității în firmă;
2. *nivelul de stres*: gradientul de stres provocat de diferitele deficiențe în modul de definire, organizare și management al personalului (*stres organizațional*).

Secţiunea „Probleme-cauze-soluţii" este o secţiune specială a procedurii de evaluare a climatului organizaţional. Pe lângă descrierea şi interpretarea factorilor descrişi mai sus, ca o completare la evaluările realizate de angajaţi, deosebit de valoroasă este analiza *problemelor* concrete descrise, a *cauzelor* identificate de ei ca fiind sursa acestor probleme şi, în special a *soluţiilor/sugestiilor* de rezolvare a lor. În acest sens, pentru fiecare factor în parte, cu referire la activitatea în colectivul în care lucrează sau ca o evaluare globală, la finalul chestionarului, se solicita definirea a trei probleme („chiar dacă ele apar foarte rar sau accidental...") şi completarea liberă a unui tabel, numind problema, sugerând posibile cauze şi descriind soluţii de rezolvare (aşa cum le văd angajaţii). Analiza acestor descrieri, sistematizată fie pe categorii (categorii de probleme, categorii de cauze, categorii de soluţii), fie ca un lanţ logic de tipul *problema – cauza problemei – soluţiile sugerate de angajaţi*, cu referire la întreaga firmă/instituţie sau la fiecare colectiv în parte, permite identificarea rapidă a unor măsuri concrete, imediate care pot fi luate de managementul firmei sau schiţarea unor strategii pe termen mediu şi lung (în special pentru măsurile care solicită resurse financiare sau de timp mai consistente).

Chestionarele sunt completate de angajaţii diferitelor departamente/secţii în condiţii de anonimat, ei având doar obligaţia de a marca datele sociodemografice generale (vârstă, sex), statusul profesional (cu funcţii de conducere sau nu) şi apartenenţa la un anumit colectiv/departament. Pentru a câştiga încrederea angajaţilor, pe lângă asigurările cu privire la confidenţialitatea datelor individuale, am oferit posibilitatea introducerii chestionarelor într-o cutie special construită (similară urnei de vot) pentru a înlătura suspiciunile legate de urmărirea sau marcarea chestionarelor.

7.5. Reprezentarea și analiza rezultatelor

Sistemul ECO permite reprezentarea grafică şi analiza fiecărui dintre cei 14 factori ai climatului organizaţional, prin raportare la consecinţa lor asupra randamentului individual şi colectiv. Pentru a uşura analiza şi interpretarea rezultatelor, sunt luate în calcul patru zone ale eficienţei organizaţionale: zona „climatului performant", zona „climatului funcţional", zona „climatului deficitar" şi zona „climatului disfuncţional".

„Climatul performant" – această zonă descrie o situaţie ideală în care trebuie să se găsească o firmă, situaţia în care factorii analizaţi sunt evaluaţi de angajaţi ca fiind extrem-pozitivi. Plasarea evaluărilor colective în această zonă garantează un climat favorabil performanţei individuale şi colective, facilitând un randament bun în activitate. Firmele sau instituţiile care au majoritatea factorilor plasaţi în această zonă sunt excepţii.

„Climatul funcţional" – această zonă descrie situaţia în care factorii analizaţi sunt evaluaţi de angajaţi ca fiind predominant pozitivi, deşi situaţia nu este pe

deplin mulțumitoare. Aceasta este considerată *zona funcțională*, în care se găsesc majoritatea factorilor din firmele/instituțiile ce funcționează bine. Plasarea în această zonă este specifică unui climat organizațional bun, acceptabil, favorabil unei activități normale. Funcțional nu înseamnă neapărat și performant, fiind necesară trecerea în următorul cadran ca să se asigure condiții pentru un randament competitiv sau performanță.

„Climatul deficitar” – în această zonă se plasează factorii cărora firma nu le-a acordat prea multă atenție și care sunt priviți de angajați ca fiind deficitari, creând probleme, influențând negativ randamentul individual și colectiv sau nivelul de satisfacție a angajaților. Plasarea în această zonă este un semnal de alarmă, existând în mod cert consecințe negative asupra activității și eficienței individuale și colective. O firmă aflată în această situație trebuie să ia măsuri care să faciliteze trecerea factorilor deficitari în zona funcțională.

„Climatul disfuncțional” - aceasta zonă descrie o situație în care nu trebuie să se găsească o firmă. Plasarea evaluărilor în această zona reprezintă situația cea mai gravă în care se poate găsi un factor al climatului organizațional, și anume în situația de a fi total disfuncțional, afectând în mod categoric și grav activitatea profesională și randamentul individual sau colectiv. În acest caz măsurile de redresare trebuie să fie consistente și rapide.

În figura de mai jos (figura 3) este exemplificat modul de distribuție a factorilor pe cele patru zone, în cadrul unei firme prestatoare de servicii (123 de angajați), într-o prezentare comparativă pe cele trei puncte de lucru/filiale ale firmei. După cum se observă, filiala „Y” este cea în care climatul organizațional

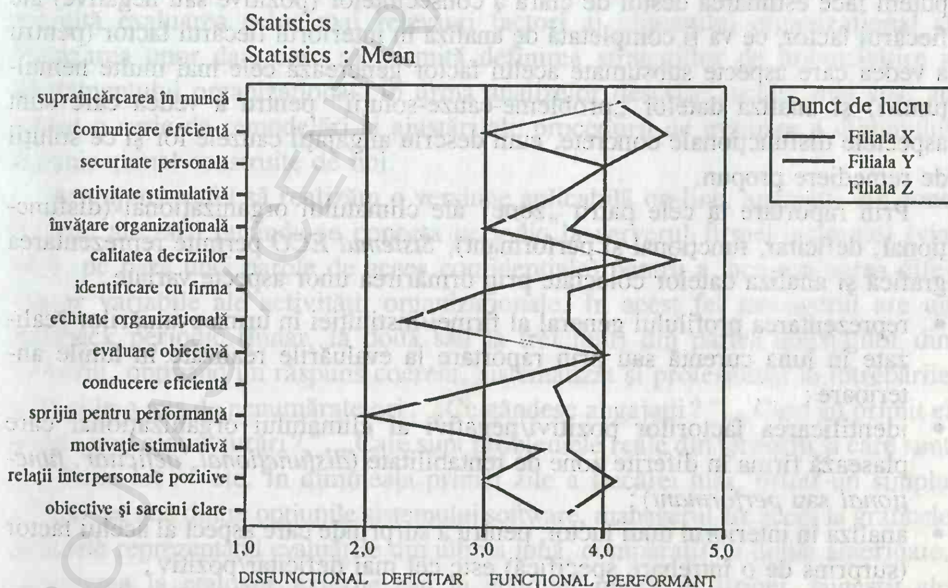


Figura 3. *Reprezentarea grafică comparativă a factorilor climatului organizațional*

e evaluat cel mai favorabil de angajaţi. Câţiva factori sunt plasaţi chiar în zona „climatului performant" sau la limita sa, ceea ce înseamnă că, în percepţia angajaţilor, comunicarea formală şi informală, modul de consultare şi de luare a deciziilor, calitatea relaţiilor dintre angajaţi, sentimentul de certitudine şi securitate profesională, gradul de mulţumire faţă de natura şi importanţa muncii, precum şi modul de evaluare a activităţii sunt pe deplin mulţumitoare şi, implicit, creează condiţii favorabile performanţei individuale şi colective. Ceilalţi factori sunt plasaţi în zona climatului funcţional.

Cu totul altfel stau lucrurile în cazul filialelor „X" şi „Z", în zona unui climat favorabil performanţei fiind plasaţi doar factorii supraîncărcare şi calitatea deciziilor. Deosebit de grav este faptul că în cazul acestor filiale există factori plasaţi în zona unui climat disfuncţional (situaţia în care funcţionarea normală a activităţii este serios perturbată), cei referitori la sprijinul pentru performanţă şi la stilul de conducere al şefilor direcţi.

Semnificaţia acestor date este clară. În filiala „Z" există deficienţe serioase de conducere, ceea ce creează sentimentul de inechitate organizaţională şi un slab ataşament/o slabă identificare cu firma. În filiala „Z", frustrarea cea mai mare a angajaţilor este sentimentul că, în ciuda solicitărilor mari din partea conducerii, nu le sunt oferite resursele şi condiţiile necesare în vederea realizării unei activităţi eficiente. Mai mult, au sentimentul că nu sunt trataţi corect, că echipa de conducere cu este tocmai eficientă şi inspirată, că relaţiile interpersonale sunt tensionate etc.

După cum se observă, prin raportare la aceste zone ale eficienţei organizaţionale, putem face estimarea destul de clară a consecinţelor (pozitive sau negative) ale fiecărui factor, ce va fi completată de analiza în interiorul fiecărui factor (pentru a vedea care aspecte subsumate acelui factor generează cele mai multe nemulţumiri) şi analiza datelor „probleme-cauze-soluţii" pentru a vedea care sunt aspectele disfuncţionale concrete, cum descriu angajaţii cauzele lor şi ce soluţii de remediere propun.

Prin raportare la cele patru „zone" ale climatului organizaţional (disfuncţional, deficitar, funcţional şi performant), *Sistemul ECO* permite reprezentarea grafică şi analiza datelor colectate prin urmărirea unor aspecte variate :

- reprezentarea profilului general al firmei/instituţiei în urma evaluărilor realizate în luna curentă sau prin raportare la evaluările realizate în lunile anterioare ;
- identificarea factorilor pozitivi/negativi ai climatului organizaţional care plasează firma în diferite zone de rentabilitate (*disfuncţional*, *deficitar*, *funcţional* sau *performant*) ;
- analiza în interiorul unui factor, pentru a surprinde care aspect al acelui factor (surprins de o întrebare specifică) este cel mai deficitar/pozitiv ;
- compararea profilului general al firmei/instituţiei cu un profil etalon extern (obţinut prin evaluarea a zeci de firme şi instituţii diferite) ;

- compararea profilului general al firmei/instituţiei cu un profil etalon intern pentru a sesiza schimbări în valorile climatului consecutive unor intervenţii majore la nivel organizaţional sau în evoluţia organizaţiei (etalon intern care poate fi obţinut în urma a minimum trei evaluări succesive);
- comparaţii între colective (departamente, puncte de lucru) pentru identificarea aspectelor funcţionale sau disfuncţionale în cadrul fiecărui colectiv;
- comparaţii în funcţie de variabile sociodemografice (vârstă, sex, vechime în firmă, nivel de expertiză, poziţie în ierarhie).

Implementarea acestui sistem în firmă şi realizarea periodică a unor evaluări ale climatului organizaţional permit monitorizarea strategiilor de optimizare a climatului organizaţional, atât sub aspectul identificării factorilor asupra cărora trebuie intervenit şi al analizei soluţiilor oferite de angajaţi, cât şi în ceea ce priveşte măsurarea şi urmărirea impactului final obţinut în urma schimbărilor realizate în firmă. În mod similar, sunt posibile identificarea şi gestionarea factorilor specifici care condiţionează performanţa în firmă, prin compararea evoluţiilor acestora şi raportarea la performanţa reală obţinută în firmă (analiza factorilor care suferă schimbări pozitive în lunile cu randament organizaţional foarte bun), prin comparaţii între colective similare, dar cu performanţe diferite (identificarea factorilor care le diferenţiază), analiza sugestiilor angajaţilor etc.

7.6. Aplicabilitatea Sistemului ECO

Sistemul ECO este supus unei revizii şi unei optimizări continue, astfel încât să permită evaluarea celor mai relevanţi factori ai climatului organizaţional şi furnizarea unor date care să permită definirea strategiilor de îmbunătăţire a randamentului organizaţional. În urma analizelor descrise succint mai sus, au urmat o serie de remodelări şi ajustări ale procedurii de evaluare a climatului organizaţional construite de noi.

Am ajuns astfel să realizăm o versiune aplicabilă on-line, angajaţii din zone diferite ale ţării putându-se conecta periodic la serverul firmei/instituţiei (via Web, pe baza unei parole de acces confidenţiale) pentru a face evaluarea diferitelor variabile ale activităţii organizaţionale. În acest fel managerul are un feedback periodic (lunar, la două sau la trei luni) din partea angajaţilor din teritoriu, obţinând un răspuns coerent, sistematizat şi profesionist la întrebările care şi le-a pus de nenumărate ori: „Ce gândesc angajaţii?", „Cum au primit ei vestea noii restructurări?", „Care sunt problemele reale din teritoriu şi care sunt sugestiile lor?" etc. În dimineaţa primei zile a fiecărei luni, printr-un simplu „click" pe una dintre opţiunile sistemului software, managerul are acces la graficele detaliate reprezentând evaluările din ultima lună, comparaţii cu lunile anterioare, raportarea la etaloane externe sau la etalonul intern al firmei, sugestii ale angajaţilor etc.

Apar şi efecte surprinzătoare prin aplicarea sistematică a acestei proceduri, înlăturând o parte din rezervele legate de tendinţa de suprafaţă sau problema conformismului angajaţilor, care, trebuie să recunoaştem, apar în astfel de evaluări. La aplicările succesive ale Sistemului ECO în câteva firme, am observat că, de regulă, prima evaluare este pozitivă, a doua e negativă, următoarele tinzând să se stabilizeze în jurul unor valori medii, definitorii pentru firma/instituţia respectivă. Ce înseamnă aceasta? La prima evaluare angajaţii sunt încă rezervaţi, se tem că aceste evaluări vor fi folosite împotriva lor, au tendinţa de a oferi evaluări pozitive. Am ajuns la aceste concluzii pornind de la analiza acestor date fluctuante, dar şi de la observaţiile făcute în timpul aplicării probei, observaţii coroborate deseori cu discuţii informale cu angajaţii implicaţi în evaluare. În momentul în care văd că în urma evaluării nu li se întâmplă nimic rău, ba, dimpotrivă, unele dintre sugestiile lor duc la luarea unor măsuri de îmbunătăţire a condiţiilor sau a climatului de lucru, angajaţii încep să aibă curajul să fie mai tranşanţi şi să spună ce gândesc cu adevărat. După această etapă de descărcare a frustrărilor acumulate de-a lungul timpului, la evaluările următoare, angajaţii încep să fie mai obiectivi şi, prin raportare şi la perioadele anterioare, să ofere evaluări mai realiste, descrierea unor probleme, sugestii realiste de depăşire a situaţiilor problematice etc.

O altă consecinţă importantă ce apare în urma aplicării repetate a unui astfel de sistem de evaluare a climatului organizaţional este creşterea încrederii angajaţilor şi implicarea lor în optimizarea activităţii organizaţionale. Aşa cum am mai explicat, aceasta se întâmplă numai dacă se respectă confidenţialitatea evaluărilor individuale, iar angajaţii văd că evaluările sau sugestiile lor stau la baza unor schimbări organizaţionale benefice în firmă/instituţie. În aceste condiţii acceptă că, de această dată, conducerea este sincer interesată de opiniile lor şi de implicarea lor în dezvoltarea organizaţională. Câştigarea încrederii angajaţilor este unul dintre obiectivele importante ale managementului unei firme/instituţii mai ales în situaţiile de criză, de conflict latent conducere-angajaţi sau de schimbare a conducerii firmei/instituţiei. Mai mult, nu putem cere implicarea şi devotamentul angajaţilor dacă nu reuşim să le câştigăm încrederea, aceasta fiind prima etapă într-o strategie de implicare reală şi consistentă a angajaţilor în dezvoltarea organizaţională.

Alte aplicaţii ale sistemului ECO pot fi cele care vizează consultanţa organizaţională sau cercetarea ştiinţifică realizată în mediul organizaţional. În consultanţa organizaţională, de exemplu, aplicarea unei astfel de proceduri îi permite consultantului să ia un prim contact cu realitatea organizaţională în care va interveni ulterior (*înţelegerea contextului organizaţional*), să ofere un prim raport consistent de diagnoză organizaţională (*câştigarea încrederii conducerii*), să identifice principalele constrângeri sau direcţii de intervenţie (*ghidarea procesului de consultanţă*), să obţină un feedback în urma implementării diferitelor strategii de schimbare organizaţională (*validarea efectelor intervenţiilor*) şi, de ce nu, să îşi

creeze o strategie flexibilă de oferire a serviciilor de consultanţă (*personalizarea consultanţei*). În cercetarea organizaţională, aplicarea unei astfel de proceduri ar putea viza : a) verificarea pe realitatea românească a relevanţei factorilor citaţi în literatura de specialitate şi identificarea ponderii relative în crearea unui climat stimulativ ; b) identificarea altor factori „ascunşi"/secundari care se află în spatele acestor evaluări (analogie cu dimensiuni ale culturii organizaţionale) ; c) verificarea relaţiilor dintre factorii climatului organizaţional şi performanţa organizaţională (intraorganizaţională şi interorganizaţională) în spaţiul românesc ; d) identificarea legăturilor cu alte variabile psihologice individuale şi colective etc.

8. Concluzii

După cum s-a putut observa, aplicarea unei proceduri standardizate de evaluare a climatului organizaţional – o procedură definită în acord cu factorii identificaţi de cercetarea internaţională, dar construită pornind de la percepţiile angajaţilor români – permite obţinerea unor informaţii-cheie pentru managementul resurselor umane din cadrul unei firme/instituţii. Analiza climatului socioprofesional general ar trebui să fie o practică periodic solicitată de conducerea unei firme/ instituţiei, fie că vizează culegerea periodică a opiniilor şi sugestiilor angajaţilor, fie că urmăreşte consultarea angajaţilor ori de câte ori se impun schimbări în modul de organizare sau de funcţionare a instituţiei. Pe lângă descrierea modului în care angajaţii percep diferitele variabile ale climatului organizaţional, punctarea problemelor, a cauzelor şi a consecinţelor şi oferirea unor sugestii de rezolvare a acestora, să reţinem că analiza climatului socioprofesional permite anticiparea posibilelor probleme sau dificultăţi şi găsirea unor variante strategice de acţiune în eventualitatea că astfel de probleme apar cu adevărat.

Toate aceste beneficii oferite de o procedură standardizată de evaluare a climatului organizaţional creează un important avantaj competitiv pentru firma/ instituţia în care se aplică periodic astfel de proceduri. Aceasta pentru că, în ultimă instanţă, ceea ce face o firmă/instituţie să fie extrem de competitivă sau performantă (şi alta să fie slab competitivă şi ineficientă) sunt angajaţii respectivei firme/instituţii şi dispoziţia lor de a se dedica atingerii obiectivelor organizaţionale. Numai un climat organizaţional pozitiv, în care majoritatea factorilor ce condiţionează satisfacţia şi implicarea angajaţilor sunt plasaţi în zona „climatului performant", poate facilita o reală performanţa individuală şi colectivă.

Bibliografie

Alexoaie A. (2005), *Analiza climatului organizaţional şi a comunicării în instituţia medicală*, lucare de licenţă, manuscris, Facultatea de Psihologie şi Ştiinţe ale Educaţei, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza", Iaşi.

Argyris, C. (1970), *Participation et organization*, Dunod, Paris.

Ashkanasy, N., Wilderom, C., şi Peterson, M. (eds.) (2000), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage, Thousand Oaks, CA

Babakus, E., Zavas, U., Karatepe, O.M., şi Avci, T. (2003), „The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 31, nr. 3, pp. 272-286.

Bain, P.G., Mann, L., şi Pirola-Merlo, A. (2001), „The innovation : The Relationships between Team Climate, Innovation, and Performance in Research and Development Teams", *Small Group Research*, vol. 32, nr. 1, pp. 55-73.

Borman, W.C. şi Ilgen, D.R. (eds.), *Handbook of psychology : Industrial and organizational psychology* (vol. 12, pp. 565-593), John Wiley, New York, NY.

Chang, A., Bordia, şi P. (2001), „A multidimensional approach to the group cohesion – group performance relationship", *Small Group Research*, vol. 32 nr. 4, pp. 379-405.

Chelcea, S., Mărginean, I., Zamfir, C. şi Zlate, M. (1980), *Dezvoltarea umană a întreprinderii*, Editura Academiei, Bucureşti.

Cherrington, J.D. (1989), *Organizational Behavior : The Management of Individual and Organizational Performance* (pp. 580-583), Allyn and Bacon, Londra.

Conrad, C. (1993), *The ethical nexus*, Ablex, Norwood, NJ.

Constantin, T. (2004), *Evaluarea psihologică a personalului*, Polirom, Iaşi.

Constantin, T., şi Stoica-Constantin, A. (2002), *Managementul resurselor umane ; ghid practic şi instrumente pentru responsabili de resurse umane şi manageri*, Institutul European, Iaşi.

Constantin, T., şi Zaharia, D.V. (2007), „Analiza climatului organizaţional ; de la date ale cercetării la practica evaluării", *Revista de psihologie organizaţională*, nr. 1-2/2007.

Denison, D.R. (1996), „What Is the difference between organizational culture and organizational climate ? A native's point of view on a decade of paradigm wars", *Academy of Management Review*, 21, pp. 619-654.

Ekvall, G. (1990), *Manual, Formulär A : Arbetsklimatet*, GEFA (*User's guide, Questionnaire A : Working climate*).

Glick, W.H. (1985), „Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate : Pitfall in multilevel research", *Academy of Management Review*, 10, pp. 601-616.

Hellriegel, D., şi Slocum, J.W., Jr. (1974), „Organizational Climate : Measures, Research and. Contingencies", *Academy of Management Journal*, 17, pp. 255-280.

Hellriegel, D., Slocum, J.W., Jr., şi Woodman, R.W. (1995), *Organizational Behaviour*, ediţia a VII-a, West, Minneapolis/St. Paul,.

James, R.L., Jones, P.A. (1974), „Organizational climate : A review of theory and research", *Psychological Bulletin*, 81 (12), pp. 1096-1112.

Johlke, M.C., ; I Duhan, D.F. (2000), „Supervisor Communication : Practices and Service Employee Job Outcomes", *Journal of Service Research*, vol. 3, nr. 2, pp. 154-165.

Jones, A.P., şi James, L.R. (1979), „Psychological climate : Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions", *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, pp. 201-250.

Jung, D.I., şi Sosik, J.J. (2002), „Transformational Leadership in Work Groups : The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance", *Small Group Research*, vol. 33, nr. 3, iunie, pp. 313-336.

Katz, D., şi Kahn, RL. (1966/1978), *The social psychology of organizations*, Wiley, New York.

Lewin, K., Lippitt, R., şi White, R. (1939), „Patterns of Behaviour in Experimentally Created Social Climates", *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-299.

Lippitt, R. (1939), „An experimental study of the effect of democratic and authoritarian group atmospheres", în F. Stoddard (ed.), *Iowa Studies in Child Welfare*, vol. XVI, nr. 1, pp. 45-195.
Litwin, G.H., şi Stringer, R.A. (1968), *Motivation and organizational climate*, Harvard Business School, Division of Research, Cambridge, MA.
Martin, J. (1992), *Cultures in organizations: Three perspectives*, Oxford University Press, New York.
McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Co., Inc., New York.
Morse, N.C., şi Reimer, E. (1956), „The Experimental Change of a Major Organizational Variable", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 32, pp. 120-129.
Naumann, S.E., şi Bennett, N. (2002), „The effects of procedural justice climate on work group performance", *Small Group Research*, vol. 33, nr. 3, pp. 361-377.
Neal, A., West, M., şi Patterson, M. (2004), *Do Organizational Climate and Strategic Orientation Moderate the Relationship between Human Resource Management Practices and Productivity ?*, CEP Discussion Paper No. 624, Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science.
O'Connell, M.S., Doverspike, D., şi Cober, A.B. (2002), „Leadership and Semi-autonomous Work Team Performance: A Field Study", *Group & Organization Management*, vol. 27, nr. 1, pp. 50-65.
Ostroff, C., Kinicki, A.J., şi Tamkins, M.M. (2003), „Organizational culture and climate", în J.S. Ott (1989), *The organizational culture perspective*, Richard. D. Irwin. Inc., Chicago.
Ott, J.S. (1989), *The organizational culture perspective*, Richard. D. Irwin. Inc., Chicago.
Patterson, M., West, M.A., Lawthom, R., şi Nickell, S. (1997), *Impact of people management practices on business performance*, Institute of Personnel and Development, Londra.
Patterson M.G., West M.A., Shackleton V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinsonan D.L., şi Wallace, A.M. (2005), „Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation", *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 379-408.
Payne, R., şi Pugh, D.S. (1976), „Organizational structure and climate", în M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1125-1173), Rand McNally, Chicago.
Păun, E. (1999), *Şcoala – abordare sociopedagogică*, Polirom, Iaşi.
Peterson, E., Mitchell, T.R., Thompson, L., şi Burr, R. (2000), „Collective Efficacy and Aspects of Shared Mental Models as Predictors of Performance over Time in Work Groups", *Group Processes & Intergroup Relations*, vol. 3, nr. 3, pp. 296-316.
Pitariu, H.D., şi Budean, A.D., (2007), *Cultura organizaţională ; modele şi metode de intervenţie*, ASCR, Cluj-Napoca.
Reichers, A.E., Schneider, B. (1990), „Climate and culture: An evolution of constructs", în B. Schneider (ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 40-84), Jossey-Bass, San Francisco.
Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martinez, I.M., şi Schaufeli, W.B. (2003), „Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-Being and Task Performance among Electronic Work Groups: An Experimental Study", *Small Group Research*, vol. 34, nr. 1, pp. 43-73.
Savoie, A., şi Brunet, L, (2000), „Climat organizationnel et culture organizationnelle: apports distincts ou redondance ?", *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, nr. 3.

Schein, E.H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
Schneider, B. (1975), „Organizational climates: An essay", *Personnel Psychology*, 36, pp. 19-36.
Schneider, B. (ed.) (1990), *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco.
Sivasubramaniam, N., Murry, W.D., Avolio, B.J., și Jung, D.I. (2002), „A Longitudinal Model of the Effects of Team Leadership and Group Potency on Group Performance", *Group & Organization Management*, vol. 27, nr. 1, pp. 66-96
Trice, H., și Beyer, J. (1993), *The Cultures of Work Organizations*, Prentice Hall, New Jersey.
Venkatesh, R., Challagalla, G., și Kohli, A.K. (2001), „Heterogeneity in Sales Districts: Beyond Individual-Level Predictors of Satisfaction and Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 29, nr. 3, pp. 238-254.
Vigoda, E., și Cohen, A. (2003), „Work Congruence and Excellence in Human Resource Management: Empirical Evidence from the Israeli Nonprofit Sector", *Review of Public Personnel Administration*, vol. 23, nr. 3, pp. 192-216.

Cultura organizațională. Realități și perspective în România

Andrea D. Budean, Horia D. Pitariu

1. Introducere

Sintagma *cultură organizaţională*, introdusă în literatura de specialitate de Pettigrew (1979), s-a bucurat de o creştere rapidă a popularizării la începutul anilor '80, ilustrative fiind în acest sens scrierile lui Deal şi Kennedy (1982) asupra riturilor şi ritualurilor corporaţionale sau studiul realizat de Peters şi Waterman (1982) asupra excelenţei organizaţiilor. Cultura organizaţională a atras atenţia cercetătorilor din întreaga lume, câştigând tot mai mult credit în explicarea unei game variate de indicatori organizaţionali. Astfel, o serie de studii au pus în evidenţă o varietate bogată de relaţii între cultura organizaţională şi o serie de rezultate sau funcţii ale organizaţiei. Câteva dintre variabilele organizaţionale puse în relaţie cu cultura organizaţională sunt productivitatea personală, rezultatele financiare ale firmei (Denison, 1984), planificarea strategică şi implementarea strategiilor (Schwartz şi Davis, 1981), procesele de recrutare şi selecţie (Gross şi Shichman, 1987), inovaţia (Ravichandran, 2000) şi vânzările (Shemwell şi Yavas, 1998). Adler şi Bartholomew (1992, *apud* Pitariu şi Budean, 2007) susţin că 70% din articolele publicate în revistele cu o tematică ce tratează probleme ale comportamentului organizaţional şi ale managementului resurselor umane includ conceptul de *cultură*, iar 93,3% ajung la concluzia că studiul său este important şi nu trebuie neglijat.

În acelaşi timp, creşterea investiţiilor în alte zone decât cele domestice, achiziţiile sau fuziunile de companii din medii geografice diferite şi globalizarea organizaţiilor au pus în evidenţă realitatea diferenţelor culturale atât la nivel naţional, cât şi la nivel organizaţional. Dacă primele acţiuni de internaţionlizare s-au bazat pe criterii de natură economică, experienţa a dovedit că aceşti indicatori sunt insuficienţi pentru asigurarea reuşitei. Pentru ca eforturile de internaţionalizare să se finalizeze cu succes, o serie de autori subliniază importanţa compatibilităţii culturale a organizaţiilor (Chorn, 1991 ; Meyer *et al.*, 1983 ; Kilmann, 1995 ; Trompenaars, 1993). Globalizarea pieţei va avea succes dacă managerii vor aborda problema de pe poziţii culturale (Smith, 1992). Simpla

cunoaştere a culturii organizaţionale nu este însă suficientă – spre exemplu, în cazul unei fuziuni, o cultură organizaţională puternică poate constitui o forţă care se opune schimbării, membrii organizaţiei nefiind dispuşi să renunţe la propriile sisteme de valori şi convingeri cu privire la realitatea organizaţională (Pitariu şi Budean, 2007) – acesta este doar primul pas în proiectarea strategiilor ulterioare de adaptare şi integrare.

Odată cu intensificarea fenomenelor de extindere a organizaţiilor dincolo de graniţele geografice şi culturale a crescut şi numărul cercetărilor interculturale, multe abordând aspecte ce ţin de cultura naţională şi organizaţională şi de diferite problematici asociate. Dat fiind impactul puternic al acestor mişcări asupra sistemelor sociale şi economice din România, considerăm extrem de relevantă cunoaşterea principalelor caracteristici culturale ale organizaţiilor româneşti, pentru o adaptare cât mai bună la schimbările la care este supus mediul de afaceri.

Prin acest capitol urmărim surprinderea unor realităţi şi perspective culturale în România, în baza prezentării sintetice a unor studii realizate până în prezent. Vom începe prin definirea conceptului de *cultură organizaţională* şi trecerea în revistă a principalelor orientări teoretice şi modele propuse în literatura de specialitate în vederea descrierii, a explicării sau a formulării unor predicţii raportate la cultura organizaţională.

2. Definirea conceptului de *cultură organizațională*

Primele preocupări pentru studiul sistemelor culturale s-au înregistrat în domeniul antropologiei. Ulterior, termenul *cultură* a fost preluat de psihologie, fără a exista însă un consens raportat la definirea conceptului în cele două domenii. Lipsa consensului în definirea culturii organizaţionale s-a perpetuat şi în cadrul psihologiei, putând fi identificate peste 160 de definiţii diferite, publicate în literatura de specialitate (Muijen, 1998, *apud* Pitariu şi Budean, 2007).

Nicholson (1988) propune o accepţiune foarte generală a conceptului de *cultură*, şi anume: toate diferenţele care disting existenţa într-o colectivitate socială de cea din altă colectivitate (prin colectivitate socială putându-se înţelege o societate, o organizaţie, un grup etc.). Definiţiile publicate în literatura de specialitate diferă din punctul de vedere al bogăţiei aspectelor culturale surprinse şi al nivelului de profunzime la care acestea sunt analizate, în încercarea de a surprinde acele elemente care disting între două sau mai multe colectivităţi. Astfel, o parte iau în considerare un singur fenomen, în timp ce altele au o abordare holistă, incluzând convingeri, ritualuri, obiceiuri, sisteme de valori, norme comportamentale şi modalităţi de conducere a afacerii (Trice şi Beyer, 1985). În raport cu nivelul de profunzime vizat, definiţiile se pot clasifica în următoarele categorii: cele care accentuează aspectele vizibile ale culturii, cele

ce accentuează semnificațiile atribuite diferitelor aspecte ale vieții organizaționale și cele care combină aceste două abordări. Schein (1985, 1996, 1999) accentuează importanța teoretică a profunzimii înțelegerii, distingând între trei niveluri ale culturii organizaționale. La cel mai superficial nivel se situează manifestările materiale ale culturii : povestirile care circulă în organizație, ritualurile asociate diferitelor evenimente organizaționale, codul vestimentar, aspectele ce țin de designul și decorul interior sau arhitectura clădirii. Nivelul imediat următor este reprezentat de valorile organizaționale, iar cel mai profund strat al culturii organizaționale îl constituie convingerile fundamentale ale membrilor ei. Acestea sunt în cele mai multe cazuri tacite și greu de identificat, din cauza faptului că sunt considerate „de-la-sine-înțelese" (Chirică, 1996, 2003).

Definițiile diferă și în ceea ce privește măsura în care consideră cultura ca fiind împărtășită de membrii organizației, o parte dintre ele accentuând doar componentele unanim acceptate (perspectiva integraționistă), în timp ce altele se focalizează tocmai pe perspectivele conflictuale și inconsistente (perspectiva diferențierii) ce există în organizații și dau naștere subculturilor organizaționale. Există și o a treia perspectivă, cea a fragmentării, care consideră miezul culturii ca fiind mai degrabă ambiguitatea decât claritatea. Aceleași manifestări culturale nu sunt interpretate întodeauna la fel, iar relația dintre ele nu este clară (Martin, 2002).

O altă caracteristică ce diferențiază abordarea culturii organizaționale este premisa unicității culturale. Există definiții care accentuează caracterul unic, distinct al unei organizații, impunând studiul cazurilor particulare, fără posibilitatea de a generaliza, în timp ce alte definiții nu susțin deloc această idee, considerând că organizații diferite pot împărtăși foarte multe componente comune, ceea ce duce la dezvoltarea unor tipologii culturale și generalizări teoretice (Martin, 2002).

Brown (1998) și Martin (2002) ne oferă o selecție utilă de definiții ale conceptului studiat, care exemplifică particularitățile definițiilor discutate mai sus :

1. „Cultura reprezintă un set de convingeri împărtășite de toți membrii organizației" (Sathe, 1985, *apud* Martin, 2002) ;
2. „Cultura este un set de convingeri împărtășite de un grup de persoane. Aceste convingeri sunt, în general, tacite printre membri, relative la un anumit grup și distinctive pentru grupul respectiv" (Louis, 1985, *apud* Martin, 2002) ;
3. „O definiție general acceptată a culturii organizaționale include sistemul de valori, simboluri și convingeri împărtășite de membrii grupului, inclusiv întruchiparea acestor valori, simboluri și înțelesuri la nivelul obiectelor materiale și al practicilor ritualizate. Ideea de cultură include și obiceiurile și tradițiile, istoria, fie aceasta mitică sau actuală, convingeri tacite, norme și expectanțele, sensuri și/sau semnificații comune asociate cu obiecte și ritualuri,

asumpţii împărtăşite şi sensuri intersubiect" (Sergiovanni şi Corbally, 1984, *apud* Martin, 2002) ;
4. „Cultura organizaţională este văzută ca o manifestare a procesului de dezvoltare a ideilor în cadrul unui context concret. Este un context al dominanţei (bărbaţi care domină femeile ; angajatori care domină angajaţii), dar şi un context al conflictului şi contradicţiilor în cadrul căruia clasa socială şi sexul (*gender*), autonom, dar şi determinat, reprezintă o componentă dinamică. Ideile şi seturile culturale confruntă actorii pe fondul unor serii de reguli comportamentale, reguli care pot fi urmate sau cărora li se poate opune rezistenţă" (Mills, 1988, *apud* Martin, 2002) ;
5. „O organizaţie poate fi studiată prin descoperirea şi sintetizarea regulilor sociale de interacţiune şi a interpretărilor date acestora, aşa cum apar ele în comportamentul indivizilor. Interacţiunile sociale şi interpretările reprezintă activităţi de comunicare, deci rezultă că o cultură poate fi descrisă ca o articulare a regulilor de comunicare" (Schall, 1983, *apud* Martin, 2002) ;
6. „Cultura reprezintă un *pattern* de convingeri şi valori împărtăşite care le conferă membrilor organizaţiei anumite înţelesuri şi care le furnizează reguli de comportament în cadrul organizaţiei" (Davis, 1984, *apud* Martin, 2002) ;
7. „Pentru a analiza *de ce* membrii unei organizaţii se comportă într-un anumit mod, căutăm, de regulă, valorile care guvernează comportamentul, ce reprezintă al doilea nivel. Dar, cum valorile se observă mai greu, este necesar de cele mai multe ori să le inferăm prin intervievarea membrilor-cheie ai organizaţiei sau prin analiza artefactelor, cum ar fi documentele. Totuşi, în identificarea valorilor, am obsevat că ele reprezintă doar manifestarea valorilor culturii. Aceasta înseamnă că ele se focalizează pe ceea ce spun indivizii, ceea ce este echivalent cu motivul pentru care manifestă un anumit comportament. Totuşi, motivele implicite ale comportamentului rămân necunoscute. Pentru a înţelege într-adevăr o cultură şi a descoperi cu acurateţe valorile unui grup, este absolut necesar să descoperim asumpţiile implicite (inconştiente/neverbalizate) ce determină modul în care grupul percepe, gândeşte şi simte" (Schein, 1985, *apud* Martin, 2002) ;
8. „Un pattern de asumpţii fundamentale împărtăşite prin care grupul învaţă cum să-şi rezolve problemele de adaptare externă şi integrare internă, cum să lucreze suficient de bine ca să fie considerat valid şi, prin urmare, să îi instruiască şi pe noii membri să perceapă corect demersul respectiv, să gândească şi să simtă la fel în relaţie cu problemele pe care le au de rezolvat" (Schein, 1992, *apud* Martin, 2002). (N.B. : Shein susţine o abordare şi o definiţie dinamice ale culturii. El promovează următoarele trei aspecte : 1. cultura organizaţională are în vedere punctele critice, determinante ale modului de percepţie, gândire şi simţire legat de mediul înconjurător/de muncă al membrilor grupului, neincluzând aici patternurile comportamentale

deschise ; 2. cultura organizaţională caracterizează grupul ; 3. cultura organizaţională este învăţată.) ;

9. „Într-o situaţie particulară setul de semnificaţii/sensuri ce apar dau grupului un caracter aparte, exprimat în patternurile de convingeri (ideologia), activităţi (norme şi ritualuri), limbaj şi alte forme simbolice prin care membrii organizaţiei creează şi susţin modul cum văd lumea şi pe ei în această lume. Dezvoltarea lor este rezultatul unei istorii comune, a interacţiunilor personale şi caracteristicilor mediului grupului" (Smircich, 1983, p. 56) ;
10. „Cultura nu presupune obligatoriu un set uniform de valori. Valori diferite pot apărea la persoane diferite din cadrul aceleiaşi culturi. În acest caz, ce îi uneşte pe membrii unei organizaţii ? Eu sugerez să căutăm un cadru comun sau o serie de idei împărtăşite de toţi membrii organizaţiei. Există posibilitatea ca aceste idei să nu fie agreate de toţi oamenii sau să fie evaluate diferit (pozitiv sau negativ). Ei pot avea păreri diferite relativ la o idee, păreri pozitive sau negative ; toţi sunt însă orientaţi spre ele" (Feldman, 1991, *apud* Martin, 2002) ;
11. „Cultura este un sistem slab structurat şi împărtăşit care emerge în mod dinamic în funcţie de experienţele membrilor : experienţe de cunoaştere reciprocă, experienţa evenimentelor trăite şi caracteristicile contextului organizaţional" (referent anonim, 1987) ;
12. „Membrii nu cad de acord asupra graniţelor/hotarelor, nu pot identifica soluţiile comun împărtăşite şi nu reconciliază convingerile contradictorii şi identităţile multiple. Totuşi, aceşti membri susţin că aparţin aceleiaşi culturi. Ei împărtăşesc o orientare comună şi un scop comun, înfruntă probleme similare şi au experienţe comparabile. Totuşi, aceste orientări împărtăşite şi scopuri comune «găzduiesc» convingeri diferite şi o tehnologie foarte vastă ; aceste probleme implică soluţii diferite, iar experienţele au înţelesuri multiple. Cu toate acestea, cel puţin unele culturi, pentru a înlătura ambiguităţile şi a menţine ceea ce este clar, împărtăşit, extind anumite aspecte centrale ale experienţei culturii indivizilor şi ignoră esenţa comunităţii lor culturale" (Meyerson, 1991, *apud* Martin, 2002) ;
13. „Când organizaţiile sunt examinate dintr-o perspectivă culturală, atenţia cade pe aspecte legate de viaţa organizaţională care de-a lungul timpului au fost ignorate sau puţin studiate, cum ar fi istorisirile sau întâmplările ce îi sunt relatate fiecărui nou angajat pentru a-i explica «cum stau lucrurile pe aici», modul în care sunt aranjate birourile şi efectele personale, glumele existente, atmosfera din organizaţie (muşamalizările şi extravaganţele, murdăria şi zgomotul), relaţiile dintre oameni şi altele. Observatorii culturii iau în considerare şi aspecte ale vieţii profesionale pe care alte studii le ignoră, precum politicile oficiale/formale, diferenţele în salarizarea indivizilor, identificarea relaţiilor şi altele. Un observator al culturii este interesat de aspectele

de suprafață ale manifestărilor culturale deoarece detaliile pot fi informative, dar ei mai caută și semnificațiile din spatele lor" (Martin, 2002, p. 3).

Înțelegerile diferite și perspectivele uneori conflictuale ce apar în definirea culturii se răsfrâng și asupra cercetărilor care implică cultura organizațională, dând naștere la o serie de dispute între obiectivitate și subiectivitate, studiul culturii din perspectiva outsiderului sau a insiderului ori între cercetarea ce pune accent pe generalizare (de obicei cercetare cantitativă) *vs* cercetarea context-specifică (calitativă). Perspectiva outsiderului are la bază abordarea pozitivistă a științei și urmărește generalizarea rezultatelor și stabilirea unor legi universale. Cercetările sunt astfel realizate în conformitate cu metoda științifică, utilizând metode inductive și deductive pentru a demonstra sau a falsifica ipotezele deduse din teorie. Cultura este tratată ca una dintre diferitele variabile organizaționale (Smirchich, 1983), care poate fi controlată și măsurată în mod obiectiv de mai mulți investigatori. Dimpotrivă, studiul culturii din perspectiva insiderului urmărește înțelegerea vieții organizaționale într-o manieră cât mai apropiată de percepțiile membrilor organizației. Cunoștințele dobândite în acest fel sunt relevante pentru contextul și situația specifice din care au fost extrase și nu pot fi generalizate dincolo de acest cadru. Cercetătorul interacționează cu membrii organizației și este implicat experiențial. Conceptele și ipotezele emerg în urma acestui proces interactiv. În această abordare, cultura este tratată drept ceva ce organizația este, o metaforă care surprinde realitatea vieții organizaționale (Smirchich, 1983), iar cercetătorii sunt interesați de o înțelegere profundă a acestui context cultural (Sackmann, 1991), evitând generalizările.

În ciuda faptului că fiecare dintre aceste perspective are pretenția superiorității față de cealaltă/celelalte, putem identifica avantaje și limite pentru fiecare dintre ele ; prin urmare, considerăm că o imagine completă a culturii organizaționale nu se poate obține decât combinând și integrând în studiu diferitele perspective propuse. Justificarea metodelor multiple este evidentă dacă invocăm principiul triangulării (Campbell și Fiske, 1959), conform căruia, dacă rezultatele obținute prin diferite metode sunt congruente, concluziile extrase pe baza lor sunt cu atât mai valide. Chiar dacă există și voci care contestă acest fapt, aplicarea metodelor multiple se dovedește benefică și atunci când rezultatele obținute nu sunt congruente. Metodele diferite pot să atragă atenția asupra unor aspecte diferite ale unui fenomen ori să pună în evidență diverse modalități de interpretare a aceluiași eveniment sau artefact (Martin, 1990, *apud* Budean, 2007).

3. Modele ale culturii organizaționale

Importanța posibilității de definire sistematică a varianței culturale constă în asigurarea unei baze pentru explicarea și predicția comportamentului, într-o

manieră comparativă. În acest scop, au fost propuse de-a lungul timpului o serie de modele culturale, menite să sintetizeze şi să restrângă numărul mare de caracteristici culturale sub forma unor profiluri sau patternuri culturale generale.

3.1. Studiul lui Hofstede

Un model căruia i s-a acordat foarte multă atenţie din partea cercetărilor este cel propus de Hofstede (1980) – un studiu al valorilor de muncă devenit clasic. Bazându-se pe un sondaj al atitudinilor a 117 000 de angajaţi ai corporaţiei multinaţionale IBM, Hofstede a extras patru dimensiuni, în funcţie de care a clasificat cele 40 de ţări reprezentate în lotul pe care şi-a desfăşurat cercetarea. Aceste dimensiuni sunt : distanţa faţă de putere, evitarea incertitudinii, individualism/colectivism şi masculinitate/feminitate.

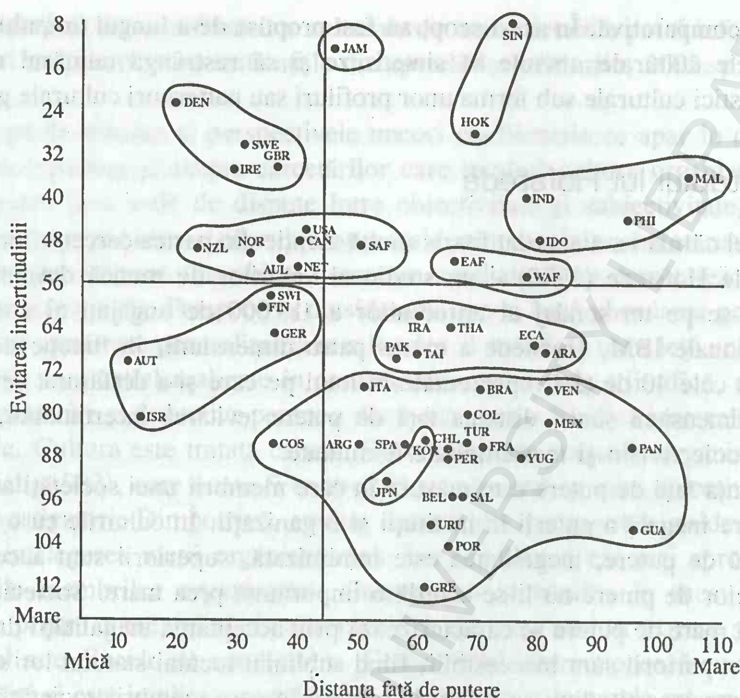
Distanţa faţă de putere este măsura în care membrii unei societăţi acceptă o distribuire inegală a puterii în instituţii şi organizaţii. În culturile cu o distanţă mică faţă de putere, inegalitatea este minimizată, superiorii sunt accesibili şi diferenţelor de putere nu li se acordă o importanţă prea mare. Societăţile cu o diferenţă mare de putere se caracterizează prin acceptarea inegalităţii drept ceva natural, superiorii sunt inaccesibili, fiind subliniat tocmai statutul lor superior.

Evitarea incertitudinii se referă la măsura în care membrii societăţii se simt inconfortabil în situaţii nesigure şi ambigue, preferând predictivitatea şi stabilitatea. Culturile bazate pe evitarea incertitudinii pun accent pe reguli şi regulamente, pe conformitate şi siguranţă, în timp ce culturile bazate pe o evitare slabă a incertitudinii apreciază asumarea riscurilor.

Societăţile colectiviste subliniază măsura în care oamenii preferă să aibă grijă de ei înşişi şi de familia lor. Societăţile individualiste se manifestă, din punct de vedere emoţional, independent de grup, organizaţie şi alte colectivităţi şi promovează iniţiativa individuală.

Dimensiunea masculinitate/feminitate se referă la distribuirea rolurilor emoţionale în funcţie sexe. Orientarea spre dimensiunea masculină subliniază promovarea valorilor „masculine” (asertivitate, competitivitate) şi materialiste. Dimensiunea „feminină” este orientată spre bunăstare, precum şi spre calitatea vieţii şi a relaţiilor.

Clasificarea ţărilor în funcţie de cele patru dimensiuni (figura 1) s-a realizat pe baza scorurilor medii ; prin urmare, în cadrul unei anumite culturi putem întâlni variaţii interindividuale ; Hofstede chiar avertizează cu privire la utilizarea eronată a scorurilor obţinute la nivelul unei ţări pentru a face predicţii la nivelul individual (eroare ecologică).



Legendă: 1 – rang ocupat mare; 53 – rang ocupat mic

Figura 1. *Un exemplu de hartă culturală: o reprezentare grafică comparativă a valorilor pentru diferite culturi (prelucrare după Hofstede, 2001, p. 500)*

În efortul de a investiga dacă nu cumva cercetarea lui Hofstede a fost distorsionată cultural (din cauza faptului că a fost dezvoltată în Vest), un grup de cercetători au realizat un studiu similar al valorilor chinezești (Chinese Culture Connection, 1987). Cercetarea a acoperit 23 de țări, într-un mod similar cu studiul original al lui Hofstede. Deși acest studiu a fost realizat în culturi diferite și pe eșantioane diferite, s-au obținut rezultate foarte similare cu cele ale lui Hofstede. Pe lângă aceste dimensiuni, în cultura chineză s-a evidențiat o a cincea: confucianismul, denumit mai târziu orientare pe termen scurt *vs* orientare pe termen lung. Dimensiunea se referă la măsura în care o cultură își programează membrii să accepte întârzierea gratificațiilor/recompenselor trebuințelor materiale, sociale și emoționale (Hofstede și Bond, 1988).

Conceptualizarea propusă de Hofstede pentru cultură a fost primită foarte favorabil; o serie de cercetări au explicat diferențele observate între diferite națiuni, bazându-se pe una sau două dimensiuni din model. Totuși, acestei abordări i s-au adus și critici. Una dintre ele se referă la modalitatea de operaționalizare a constructelor. Modelul propus de Hofstede se bazează pe rezultatele obținute în două cercetări (1968 și 1972) realizate în cadrul companiei IBM, ceea ce ridică întrebări cu privire la posibilitatea reală de generalizare a concluziilor,

în companii cu alt tip de angajaţi. O altă critică se referă la lipsa de fundamentare teoretică a modelului. Cercetarea a pornit de la intenţia de a investiga satisfacţia angajaţilor, percepţia muncii, convingerile şi obiectivele personale (Hofstede, 1991). Alte critici vizează diferite aspecte metodologice: chestiuni tehnice asociate cu metoda analizei factoriale, validitatea instrumentului utilizat sau absenţa consistenţei interne a *IRIC Value Survey Module 1994* (Tayeb, 1994; Spector, Cooper, Sparks *et al.*, 2001).

Totuşi, modelul în sine se aplică în continuare, organizaţiile multinaţionale îl iau tot mai mult în considerare, desigur, cu corectivele de rigoare, atunci când îşi formulează strategiile manageriale pentru organizaţiile proiectate în alte arii geografice (Pitariu şi Budean, 2007).

3.2. Dimensiunile culturale propuse de Trompenaars

Un alt studiu de amploare asupra orientării valorice a fost realizat de Fons Trompenaars. Timp de zece ani, Trompenaars a administrat chestionare unui număr de peste 15 000 de manageri din 28 de ţări. Ulterior chestionarul a fost utilizat în mult mai multe ţări. Dimensiunile sale au fost derivate din munca sociologilor şi antropologilor nord-americani. Primele cinci dimensiuni vizează relaţia dintre oameni:

1. *universalism/particularism*: universalismul este concepţia conform căreia ceea ce este adevărat şi bun poate fi descoperit şi aplicat în mod universal, în timp ce particularismul susţine că circumstanţele specifice determină ceea ce este corect sau bun;
2. *individualism/colectivism*: similar cu definiţia propusă de Hofstede, această dimensiune vizează măsura în care oamenii îşi concep acţiunile în relaţie cu beneficiile individuale *vs* cele ale grupului;
3. *neutru/afectiv*: în culturile neutre, emoţiile ar trebui controlate, stăpânirea de sine fiind foarte importantă; în culturile afective, exprimarea emoţiilor este considerată firească;
4. *specific/difuz*: această dimensiune se referă la măsura în care indivizii sunt dispuşi să permită accesul altora la niveluri profunde ale personalităţii lor. În culturile specifice există o separare a sinelui public de cel privat, în timp ce în culturile difuze aceste aspecte se suprapun;
5. *realizare/atribuire*: dimensiunea vizează modalitatea de determinare a statutului şi a puterii într-o societate. În societăţile în care predomină atribuirea, statutul se bazează pe ceea ce este o persoană, în timp ce în societăţile ce valorizează realizările, statutul unei persoane este derivat din ceea ce face ea.

Următoarele două dimensiuni se regăsesc şi printre cele propuse de Kluckhohn şi Strodtbeck (1961, *apud* Thomas, 2002) şi se referă la orientarea temporală şi la mediu:

6. *timpul* : se referă la orientarea spre trecut ori spre viitor, dar şi la măsura în care timpul este perceput în mod liniar sau holistic, integrând trecutul şi prezentul cu posibilităţile viitoare ;
7. *mediul* : dimensiunea ia în considerare măsura în care indivizii simt că ei reprezintă principala influenţă asupra propriei vieţi. Ca alternativă, mediul este perceput ca fiind mai puternic decât ei înşişi ; prin urmare, oamenii trebuie să se armonizeze cu el.

O analiză a datelor lui Trompenaars a dus la identificarea a două dimensiuni principale ale varianţei culturale la nivel naţional (Smith, Dugan şi Trompenaars, 1966) :

1. *implicare loială/implicare utilitariană* : orientări variate înspre membrii grupului ;
2. *angajament conservator/egalitarist* : orientări spre obligaţiile implicate de relaţiile sociale.

Acest studiu poate fi privit ca o extensie şi o rafinare a dimensiunilor individualism/colectivism şi distanţa faţă de putere ale lui Hofstede (1980). Există o serie de similarităţi între aceste studii asupra valorilor culturale, în ciuda faptului că au fost realizate în momente diferite de timp, pe eşantioane diferite şi folosind metode diferite. Consistenţa rezultatelor asigură validitatea acestei abordări a variaţiilor culturale. Deoarece apar în toate modelele, dimensiunile individualism/colectivism şi distanţa faţă de putere sunt probabil printre cele mai importante în înţelegerea varianţei culturale.

3.3. Modelul implicit al lui Stevens

Pe măsură ce companiile multinaţionale au proliferat, a crescut numărul conflictelor manageriale generate de sistemele/subsistemele culturale organizaţionale, fapt care a determinat dezvoltarea unor noi teorii şi modele manageriale. Astfel, Hofstede (2001) citează experimentul lui Stevens, care a atras atenţia prin derivarea unor soluţii practice aferente problemelor generate de culturi organizaţionale multiple. Stevens a descris ceea ce s-a numit ulterior „modelul implicit". El a dat spre rezolvare unui grup de studenţi o problemă organizaţională, un conflict între două departamente ale unei companii. Soluţiile oferite au fost diferite. Studenţii francezi au propus rezolvarea conflictului prin referire la o instanţă managerială superioară. Grupul de studenţi germani au argumentat că problema majoră a conflictului a avut drept cauză lipsa de claritate în structura, expertiza, rolurile şi responsabilităţile ce reveneau celor două departamente, care nu aveau definiţii clare ale acestora. Ei au sugerat soluţii care presupuneau stabilirea unui pachet de proceduri pe baza cărora să se optimizeze coordonarea activităţii. Britanicii au ajuns la concluzia că între cele două departamente există o lipsă de

comunicare rezolvabilă prin organizarea unui training pe tema deprinderilor de comunicare interpersonală şi la care să participe concomitent ambele departamente.

Plecând de la aceste constatări, Stevens a descris „modelul implicit" al organizaţiei din fiecare cultură. Francezilor le este specifică o organizaţie structurată ierarhic, o organizare de tip „piramidă umană" (formalizată şi centralizată). Germanilor le corespunde tipul de organizaţie „maşină bine unsă", formalizată, dar necentralizată, în care intervenţia managerială este limitată doar la cazurile de excepţie, din cauza existenţei unor reguli de funcţionare capabile să rezolve problemele. Organizaţiile britanice s-au încadrat în ceea ce a fost denumit „piaţă sătească" (nici formalizată, nici centralizată), în care nu găsim o ierarhie şi nici reguli şi în care cerinţele situaţionale determină structura.

Studii ulterioare, dar şi suprapunerea cu modelul lui Hofstede au dus la construirea unui al patrulea grup, cel asiatic sau al „modelului familial", în care patronul manager este tatăl omnipotent.

Problemele organizaţionale sunt numeroase, concentrându-se însă preponderent asupra aspectelor structurale şi umane. Hofstede sugerează că persoanele încadrate într-o organizaţie vor reacţiona în conformitate cu ceea ce el numeşte „programarea mentală" sau „software-ul mental" – modele de gândire, simţire şi manifestări comportamentale dobândite pe parcursul vieţii. Această programare mentală are în vedere ideile şi percepţiile oamenilor despre modul cum trebuie să fie o organizaţie în care sunt incluşi sau o organizaţie în general. Referindu-ne la cele patru dimensiuni ale culturii discutate, se consideră că distanţa faţă de putere şi evitarea incertitudinii ar influenţa într-o măsură mai mare percepţia indivizilor relativ la organizaţii. (În orice organizaţie distingem două aspecte de interes : a. cine deţine puterea de decizie ; b. care sunt regulile şi procedurile utilizate pentru atingerea obiectivelor organizaţionale.)

Figura 2 ilustrează integrarea comportamentului managerial şi al specificului organizaţional, cu referire la diferite tipuri de culturi organizaţionale.

Tipologia prezentată în figura 2 sugerează următoarele particularităţi culturale organizaţionale :

- organizaţiile de tip piramidal sau bazate pe cultul respectării ierarhiei, caracterizate printr-o distanţă mare faţă de putere şi o evitare accentuată a incertitudinii, susţin concentrarea autorităţii şi structurarea activităţilor prin reguli şi proceduri bine definite, bazate pe o absenţă a delegării sarcinilor. Un astfel de tip de organizaţie pretinde o coordonare la nivelul managerial superior, acesta fiind mediul în care se iau deciziile-cheie. Acest lucru înseamnă un personal bine pregătit, capabil să funcţioneze la un nivel superior de abordare analitică şi de abilităţi conceptuale. Funcţiile staffului se concentrează asupra rolului important de a demonstra o capacitate de expertizare analitică superioară ;
- organizaţiile de tipul „maşinii bine unse" tind spre descentralizare şi specializare. Aici prototipul îl constituie firmele germane ale căror manageri au

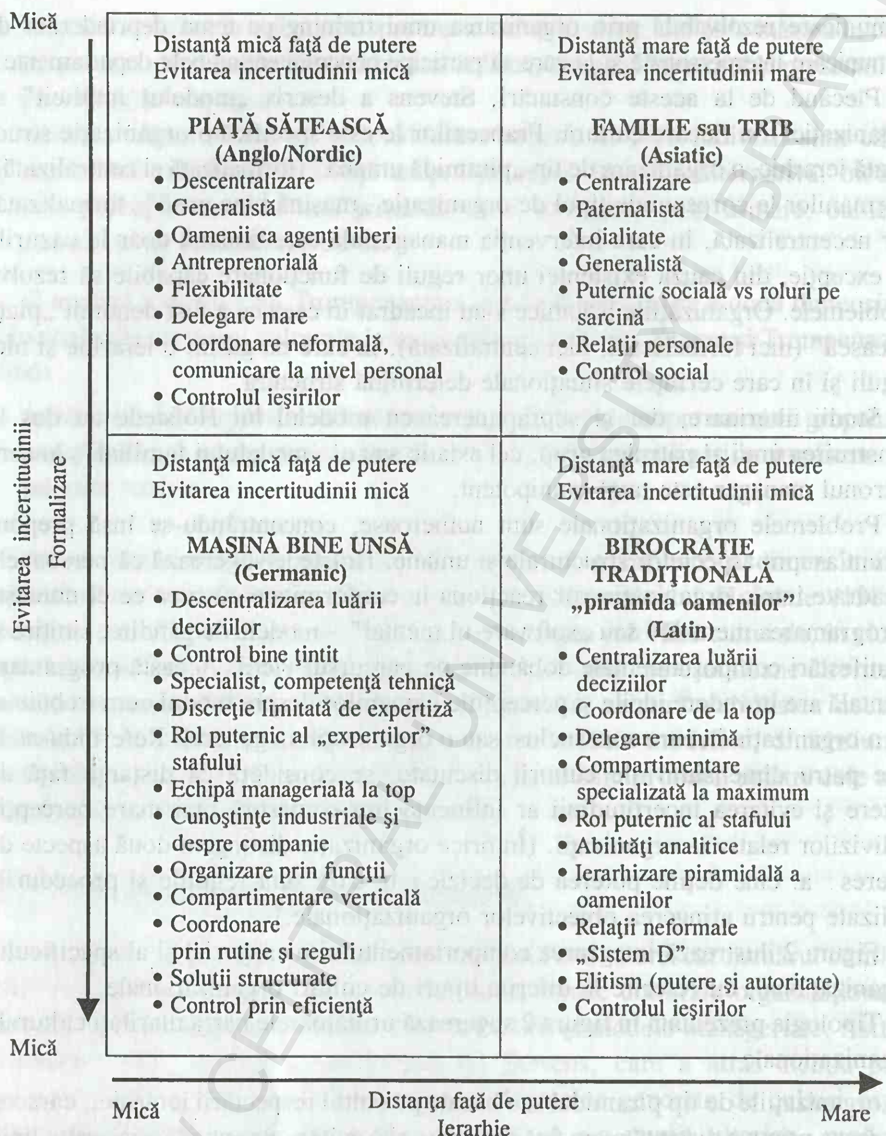


Figura 2. *Profiluri culturale organizaționale derivate din observarea și intervievarea managerilor din diferite companii și culturi (după Bartlett și Ghoshal, 2000)*

tendința să considere structurarea ca fiind factorul-cheie în obținerea succesului, având propria logică, separat de ceea ce gândesc angajații. Companiile germane sunt orientate mai mult spre o organizare funcțională cu coordonare bazată pe rutine și proceduri. Ele lasă impresia că flatează persoana care ocupă un anumit post și că ar controla o arie mai largă de acțiune comparativ cu structurile franceze, managementul de la nivelul mediu se rezumă la a-și exercita competența tehnică pe un spațiu mult restrâns comparativ cu, de

pildă, omologii lor britanici. Ei sunt preocupaţi să găsească persoane competente pentru sarcini specifice, un staff capabil de o expertiză tehnică solidă şi au aşteptări faţă de managementul de la nivelul superior nu doar axate pe o competenţă tehnică specifică companiei, ci şi pe cunoştinţe de profunzime. Conducerea superioară înseamnă un comitet care ia decizii prin integrarea cunoştinţelor provenite din surse diferite sau de la manageri situaţi la primul nivel de conducere.

- dacă modelul descris anterior se întemeiază pe o filosofie bazată pe eficienţă, modelul „pieţei săteşti" se caracterizează prin flexibilitate. S-a observat că structura firmelor britanice este mai flexibilă, mai descentralizată şi mai puţin formalizată atunci când o comparăm cu companiile franceze şi germane. Acest tip de organizaţii se bazează pe o structură pe diviziuni sau compartimente/departamente, pe o descentralizare semnificativă în care rolul conducerii este mai puţin important. Povara funcţiei de coordonare cade pe umerii fiecărui manager, individual, aşteptându-se de la el un comportament constant persuasiv şi de negociere în vederea realizării unei bune coordonări. Managerii britanici, comparaţi cu cei germani şi francezi, sunt mult mai pregătiţi să adapteze structura la personalul încadrat în ea. Schimbările ce se produc la nivelul personalului sunt adesea utilizate ca oportunităţi de reorganizare a locurilor de muncă şi a responsabilităţilor, cu scopul unei mai bune adaptări la ele şi al creării unor noi şanse de perfecţionare/dezvoltare a personalului. Managementul superior are menirea de a identifica noi segmente de piaţă şi a-i convinge pe ceilalţi să le abordeze, subliniind totodată importanţa adoptării unui punct de vedere mai strategic şi fiind în măsură să-l transmită într-o manieră persuasivă;
- modelul asiatic este unul care gravitează în jurul cutumelor familiale. În acest sens, el promovează o structură ierarhică mai puţin formalizată, cu excepţia Japoniei. Firmele japoneze, comparate cu cele chineze din Hong Kong, au mai puţine regulamente scrise, managerii lor fiind, în acelaşi timp, mai autocraţi şi paternalişti. Studiile care s-au făcut în diferite organizaţii din Hong Kong, Singapore, Filipine şi India au relevat existenţa unui număr mare de niveluri ierarhice, fiind totodată şi cele mai centralizate. La antreprenorii chinezi s-a observat o manifestare puternică a tradiţiei confucianiste exprimată printr-o autoritate patriarhală. Familia este percepută ca fiind capabilă să garanteze siguranţa membrilor săi. Rolurile sociale sunt atribuite în spiritul promovat de preceptele formulate de Confucius, ce repartizează responsabilităţi în funcţie de poziţia ocupată în familie (tată, copil, frate etc.). Controlul este exercitat prin autoritate, care nu poate fi chestionată. Nu există „de ce?" în faţa superiorului (Bartlett şi Ghoshal, 2000).

Ceea ce se poate constata din experimentele efectuate pe tema tipologiei culturilor organizaţionale este faptul că ele se pot grupa în diferite structuri manageriale atât în context european (între diferite ţări din Europa), cât şi în

context continental (Asia, SUA, Europa). Ca determinanţi primari ai grupărilor amintite apar : conceptualizarea relaţiilor interumane în termeni de distanţă faţă de putere şi statut şi relaţia cu natura (mediul).

De fapt, aceste precizări cu privire la culturile organizaţionale nu sunt altceva decât expresia unor convingeri sau valori privitor la nevoia de ierarhie, reguli şi proceduri formale, locuri de muncă şi funcţii specializate. Toate aceste convingeri şi valori sunt observabile în comportamentele şi artefactele membrilor organizaţiei. Astfel, în semn de respect faţă de superiori, şefilor li se asigură spaţii de parcare şi facilităţi de servire a mesei separate de ale angajaţilor, există reguli şi proceduri scrise, fişe ale posturilor bine puse la punct şi manuale cu standarde de utilizare a procedurilor. La baza tuturor constatărilor pe care le-am menţionat stau o serie de studii ce au utilizat chestionare, observaţii, interviuri ale managerilor din companii situate în diferite ţări de pe mapamond.

3.4. Modelul valorilor concurente (Cameron și Quinn, 1999)

Aşa cum reiese din modelele prezentate anterior, în ultimele decenii s-au vehiculat în literatura de specialitate o varietate de dimensiuni şi caracteristici culturale. Pe lângă dimensiunile propuse de Hofstede şi Trompenaars, care, deşi iniţial au vizat diferenţele dintre culturile naţionale, s-au aplicat şi culturii organizaţionale, o serie de alţi autori invocă caracteristici, dimensiuni sau valori suplimentare asociate culturii organizaţionale. Astfel, Schein (1984) consideră de interes major puterea şi congruenţa culturii organizaţionale, Arnold şi Capella (1985, *apud* Cameron şi Quinn, 2006) propun dimensiunile puternic/slab şi orientare internă/ externă, Deal şi Kennedy (1983) propun analiza culturilor organizaţionale din perspectiva rapidităţii feedbackului şi a nivelului de risc asumat. Ernst (1985) consideră că dimensiunile definitorii ale culturii organizaţionale sunt orientarea spre oameni (culturi participative sau nonparticipative) şi tipul de răspuns la mediu (reactiv sau proactiv). Lista ar putea fi continuată cu multe alte exemple. Date fiind vastitatea conceptului de *cultură organizaţională* şi accepţiunile sale multiple, existenţa unei liste numeroase de caracteristici considerate semnificative nu este deloc surprinzătoare. În mod real este însă imposibil ca toate aceste caracteristici şi dimensiuni să fie luate în considerare simultan în studiul culturii organizaţionale. Prin urmare, apare nevoia creării unui cadru care să capteze cu acurateţe realitatea descrisă şi în acelaşi timp să integreze şi să organizeze cea mai mare parte a dimensiunilor propuse în literatură (Cameron şi Quinn, 2006).

Modelul valorilor concurente (figura 3) s-a născut ca răspuns la aceste solicitări, în urma unor repetate analize cluster ale caracteristicilor culturii organizaţionale identificate în literatura de specialitate şi ale indicatorilor de eficienţă a acestora (Campbell *et al.*, 1974, Quinn şi Rohrbaugh, 1983, în Cameron şi Quinn, 2006). Rezultatele prelucrărilor statistice realizate au condus la concluzia că organizaţiile pot fi caracterizate pe baza a două trăsături sau

dimensiuni culturale generalizabile. Prima se referă la punctul de vedere al organizaţiei, şi anume concentrarea organizaţiei asupra problemelor interne (procese sau oameni) sau externe (relaţiile cu mediul extern în care funcţionează). A doua dimensiune se referă la flexibilitate şi control. Controlul indică faptul că, într-o anumită măsură, comportamentul membrilor organizaţiei este reglementat, iar flexibilitatea reflectă prezenţa unei oarecare libertăţi privitoare la comportamentul membrilor organizaţiei. Prin combinarea acestor două dimensiuni se obţin patru tipuri de culturi organizaţionale (Quinn, 1988), denumite cultură de tip clan (orientare internă şi flexibilitate ridicată), cultură autocrată (orientare externă şi flexibilitate ridicată), cultură de piaţă (orientare externă şi control ridicat) şi cultură ierarhică (orientare internă şi control ridicat).

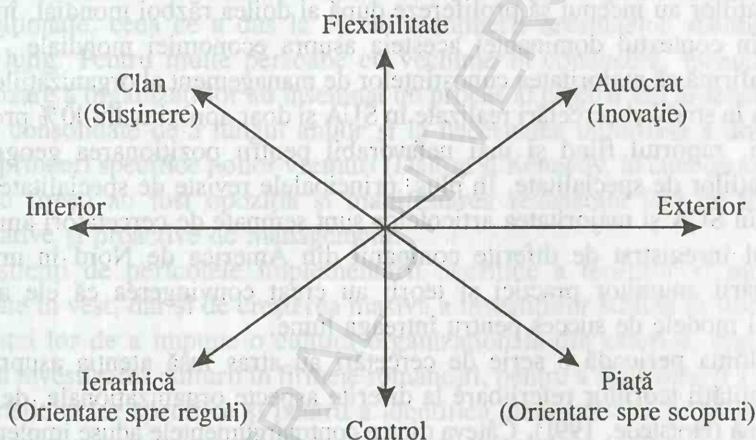


Figura 3. *O ilustrare a modelului valorilor concurente (Quinn, 1988)*

Modelele culturale pot fi foarte utile în oferirea unor răspunsuri pragmatice la întrebări care implică compararea culturilor naţionale şi organizaţionale. În plus, instrumentele aferente acestor modele pot fi foarte utile atât pentru cercetători, cât şi pentru manageri, descrierile sistematice ale variaţiilor culturale dovedindu-se a fi de folos în descrierea şi prezicerea consecinţelor diferitelor patternuri. Utilitatea lor depinde însă şi de măsura în care sunt înţelese limitele lor. Posibilitatea de a crea un profil cultural luând în considerare un număr redus de dimensiuni implică şi un pericol – suprasimplificarea efectului culturii. Acest pericol este accentuat în multe cazuri şi de constrângerile reale legate de timp şi resurse, loturile de participanţi fiind limitate ca număr şi uneori nerespectând condiţiile ştiinţifice de eşantionare.

Prin aceste observaţii nu dorim să reducem valoarea sau importanţa utilizării modelelor în studii. Dimpotrivă, apreciem utilitatea lor teoretică şi pragmatică,

însă considerăm că aceasta poate fi valorificată doar în măsura respectării unor condiţii specifice ce ţin de metodologia cercetării.

4. Realități și perspective culturale în România

În contextul provocărilor şi oportunităţilor de nivel global, studiul, înţelegerea şi gestionarea diferenţelor culturale devin necesare ; cercetările şi teoriile din acest domeniu ar trebui să ne ajute să înţelegem complexitatea şi dinamismul fenomenelor interculturale în contextul organizaţiilor. Cu toate acestea, o analiză a studiilor interculturale pune în lumină o serie de limite ale lor în oferirea unor explicaţii şi soluţii reale, pentru diferite medii culturale. Cauza este în primul rând faptul că majoritatea sunt de origine anglo-americană. Studiile asupra organizaţiilor au început să prolifereze după al doilea război mondial, în Statele Unite, în contextul dominanţei acesteia asupra economiei mondiale. Thomas (2002) afirmă că majoritatea cunoştinţelor de management al organizaţiilor îşi au originea în studii şi cercetări realizate în SUA şi doar aproximativ 10% provin din alte ţări, raportul fiind şi mai nefavorabil pentru poziţionarea geografică a organizaţiilor de specialitate. În plus, principalele reviste de specialitate au fost lansate în SUA şi majoritatea articolelor sunt semnate de cercetători americani. Succesul înregistrat de diferite companii din America de Nord în urma implementării anumitor practici şi teorii au creat convingerea că ele ar putea constitui modele de succes pentru întreaga lume.

În ultima perioadă o serie de cercetări au atras însă atenţia asupra lipsei universalităţii teoriilor referitoare la diferite aspecte organizaţionale, de origine americană (Hofstede, 1991). Câteva dintre contraargumentele aduse implementării necritice a acestor modele sau teorii se referă la (Hofstede, 1991 ; Thomas, 2002) :

- individualismul extrem al poporului american, importanţa libertăţii individuale, precum şi a oportunităţii de a alege, care nu au aplicabilitate şi relevanţă pentru toate culturile ;
- concepţia că individul este iniţiatorul controlului circumstanţelor şi că poate, într-o mare măsură, să controleze mediul şi evenimentele viitoare e cu siguranţă o aserţiune validă pentru cele mai multe state vestice. Există însă o serie de studii (Spector, Cooper, Sanchez, O'Driscoll *et al.*, 2001, 2002 ; Pitariu *et al.*, 2004) care demonstrează existenţa unor diferenţe semnificative în ceea ce priveşte locul controlului specific muncii, în funcţie de cultura naţională, reflectând deosebiri importante la nivelul convingerilor existente în diferite naţiuni ;
- orientarea redusă spre context, informaţia comunicată în mod explicit, afacerile bazate pe documente scrise, şi nu pe relaţii personale sunt elemente care nu îşi găsesc suport în practicile internaţionale.

O mare parte dintre organizaţiile româneşti cu capital de stat au trecut sau încă trec prin procesul privatizării, iar o altă parte se află în procesul integrării lor în grupări multinaţionale. Indiferent de forma specifică a schimbărilor prin care trec aceste organizaţii, una dintre consecinţele directe este restructurarea managementului, de obicei înspre o formă mai apropiată de modelul vestic, care promovează : împuternicirea angajaţilor, descentralizarea, flexibilitatea ridicată, participarea, aplatizarea structurilor ierarhice şi managementul performanţei. Aceste principii nu sunt însă neutre din punctul de vedere al valorii, ci se bazează pe valori care aparţin democraţiei şi capitalismului vestic (Guest, 1990, *apud* Dalton şi Kennedy, în curs de apariţie). Prin urmare, procesele de schimbare la care sunt supuse multe organizaţii româneşti nu sunt superficiale, ci vizează tocmai nivelurile profunde ale culturii lor. Din nefericire, în multe cazuri, dezvoltarea unor sisteme noi nu a fost dublată de intervenţii la nivelul culturii organizaţionale, ceea ce a dus la eşecul menţinerii rezultatelor schimbării pe termen lung. Pentru multe persoane cu vechime în conducere, încercările de modernizare a organizaţiilor au însemnat un proces al negării sau al renunţării la valorile consolidate de-a lungul anilor şi la necesitatea dureroasă a dobândirii unor deprinderi specifice noilor vremuri (Dalton şi Kennedy, în curs de apariţie). Reacţiile fireşti au fost opoziţia şi manifestarea rezistenţei faţă de modelele participative şi proactive de management.

Conştienţi de pericolele implementării necritice a teoriilor şi modelelor dezvoltate în vest, dar şi de creşterea masivă a investiţiilor străine în România şi a tendinţei lor de a impune o cultură organizaţională din exterior, considerăm necesară investigarea culturii în firmele româneşti, pentru a surprinde şi a înţelege caracteristicile lor specifice şi pentru a identifica elementele ce ar putea reprezenta pârghii pentru susţinerea şi facilitarea procesului de schimbare în care se află multe dintre ele.

Datele pe care le vom prezenta au fost culese pe parcursul a doi ani (2005--2007) în 20 de firme româneşti din diferite domenii de activitate : IT, marketing, presă, servicii de editare, comerţ (materiale de construcţii, bunuri de larg consum, electronice şi electrocasnice), bancar, servicii de telefonie şi internet, servicii sociale, învăţământ, leasing, imobiliare, alimentaţie publică, minerit, producţie.

Pentru culegerea datelor am folosit *Instrumentul de evaluare a culturii organizaţionale* (OCAI), dezvoltat de Cameron şi Quinn (1999). Instrumentul a fost utilizat în peste 50 de organizaţii româneşti, la fiecare aplicare obţinându-se coeficienţi de consistenţă internă care depăşeau valoarea de 0,70 (Nunnally, 1978), pentru fiecare tip de cultură în parte. Chestionarul permite identificarea tipului de cultură, în funcţie de poziţionarea organizaţiei pe dimensiunile orientare internă/externă şi flexibilitate/control. Fiecare dintre cele patru tipuri de culturi rezultate este caracterizată prin prisma caracteristicilor dominante ale organizaţiei, a stilului de leadership, a managementului resurselor umane, a

liantului organizaţiei, a valorilor strategice şi a criteriilor de succes. Un alt avantaj al chestionarului este posibilitatea identificării profilului cultural pe care respondenţii consideră că organizaţia ar trebui să îl aibă în viitor (de exemplu, peste cinci ani).

Tipul de cultură dominantă în organizaţie este indicat de media cu valoarea cea mai ridicată. Tabelul 1 prezintă rezultatele medii obţinute de firmele studiate la toate cele patru tipuri de culturi. În fiecare caz, prima coloană corespunde situaţiei actuale (A), iar a doua situaţiei dorite de respondenţi, pentru viitor (V).

Tabelul 1. *Rezultatele medii pentru cele patru tipuri de culturi, în funcţie de domeniul de activitate*

Domeniul de activitate	Firma	N	Tipul culturii							
			Clan		Autocrat		Piaţă		Ierarhic	
			A	V	A	V	A	V	A	V
IT	1	10	29	32	24	23	24	25	24	19
	2	15	26	33	21	24	28	25	23	17
Marketing	3	11	27	35	29	28	29	25	16	12
Presă	4	11	30	31	24	26	22	26	24	18
Editură	5	31	29	32	24	23	24	25	24	19
	6	9	19	28	23	24	35	29	22	19
Comerţ	7	13	20	31	21	25	35	26	25	18
	8	42	24	36	19	22	35	24	22	19
	9	70	23	32	22	23	29	26	22	20
Servicii sociale	10	22	37	30	33	28	18	19	12	20
Telefonie şi internet	11	40	23	26	24	24	27	26	26	23
	12	10	15	61	15	18	19	11	52	9
Alimentaţie publică	13	92	21	41	15	10	37	19	28	30
Imobiliare	14	36	46	26	39	18	31	41	22	13
Mobilier	15	20	34	43	20	19	26	20	19	17
Bancar	16	20	20	19	23	22	33	36	27	23
Minerit	17	82	32	29	16	22	22	31	30	19
Învăţământ	18	104	31	34	22	24	23	25	24	17
Leasing	19	20	36	29	27	27	26	30	27	15
Producţie	20	60	31	32	24	23	25	25	21	20

În continuare vom proceda la o interpretare colectivă a rezultatelor obţinute, scopul acestui capitol fiind oferirea unei imagini globale, de ansamblu a culturii organizaţionale în firmele româneşti. Instrumentul folosit în studiul culturii organizaţionale permite interpretarea rezultatelor prin prisma câtorva elemente distincte, şi anume: tipul cultural dominant, discrepanţele dintre profilul cultural actual şi cel considerat dezirabil de participanţii la cercetare, puterea culturii, congruenţa culturii şi realizarea unor comparaţii între profilul specific al organizaţiei studiate şi profilul mediu al organizaţiilor din acelaşi domeniu de activitate, pe plan internaţional.

Aşa cum putem observa pe baza rezultatelor prezentate în tabelul 1, cultura dominantă în 50% din firmele româneşti studiate este cea de tip clan, definită în

general printr-un nivel ridicat de coeziune, consens raportat la valori şi obiective şi o abordare participativă a relaţiilor. Liderii în aceste culturi sunt mai degrabă figuri paterne decât conducători autoritari. Tradiţiile ocupă un rol important în organizaţie, reprezentând în multe situaţii forţa care menţine membrii lor laolaltă. Succesul organizaţiei este definit în termenii climatului intern şi ai stării mentale şi emoţionale pozitive.

Cunoaşterea culturii organizaţionale este în primul rând importantă pentru a aprecia măsura în care este adaptată la mediul unde operează. Apreciem că, datorită dinamismului accentuat ce caracterizează mediul de afaceri românesc, dinamism amplificat odată cu intrarea României în Uniunea Europeană şi deschiderea pieţelor, dar şi datorită intensificării fenomenului de globalizare, predominanţa culturii de tip clan (caracterizat în special printr-un nivel ridicat al orientării interne) în organizaţiile româneşti nu este un element favorabil, dimpotrivă, se constituie într-un factor frenator pentru schimbările care ar trebui să se petreacă.

Tendinţa generală de obţinere a unui profil cultural prea puţin sensibil la cerinţele pieţei este confirmată şi de alte studii asupra culturii organizaţionale în România. Astfel, rezultatele unei cercetări realizate pe un eşantion de 150 de persoane cu funcţii de conducere din cadrul a 102 firme din România (Năstase, 2005) arată că, în pofida mediului de afaceri turbulent şi a perioadelor incerte pe care le traversează economia, organizaţiile româneşti sunt încă insuficient de aproape de clienţi şi solicitările lor, în acest mod periclitându-şi serios şansele de supravieţuire. Încă se consideră că factorii interni ai firmei sunt mai importanţi decât cei externi, iar cele mai importante calităţi ale unui manager (dintr-un total de 15 evaluate) sunt seriozitatea şi ataşamentul faţă de organizaţie, focalizarea pe realizarea obiectivelor (o caracteristică dominantă a culturii de piaţă) ocupând penultimul loc în ierarhia realizată.

Obţinerea acestor rezultate este într-o anumită măsură justificată şi de orientarea colectivistă a poporului român, definită ca tendinţa de a se vedea pe sine ca parte a unei reţele de grupuri sociale. Persoanele care aparţin culturilor colectiviste sunt educate în spiritul valorizării armoniei şi solidarităţii interpersonale, ceea ce contribuie la accentuarea interdependenţei şi a rezultatelor de grup (Markus şi Kitayama, 1991) sau a controlului exercitat de alţii, mai degrabă decât de sine.

De asemenea, lucrând cu un eşantion mult mai mare de organizaţii decât cel din cercetarea de faţă, Năstase (2005) reuşeşte să surprindă diferenţe dintre orientarea internă şi cea externă a organizaţiilor, în funcţie de tipul de capital al firmelor. Astfel, orientarea internă este mult mai accentuată în cazul organizaţiilor de stat decât în cazul celor private. Din totalul firmelor de stat implicate în cercetare, doar 29,4% afirmă că pentru ele clienţii sunt deosebiţi de importanţi, iar 18% dintre angajaţi sunt de părere că clienţii au impactul cel mai mic asupra performanţelor şi evoluţiei firmelor în care lucrează. Spre deosebire de firmele cu capital de stat, cele private cu capital românesc susţin importanţa clienţilor în

proporţie de 40%, în timp ce firmele private cu capital străin evaluează importanţa oferirii unor răspunsuri adaptate nevoilor pieţei şi ale consumatorilor în proporţie de 55%, aceste diferenţe fiind puse de autoare pe seama influenţei managerilor străini, a căror gândire s-a format în medii cu economii de piaţă bine conturate (Năstase, 2005).

Ca element pozitiv, notăm că, în cazul firmelor care activează în domeniul comerţului, profilul culturii organizaţionale este compatibil cu solicitările reale ale mediului de afaceri faţă de aceste firme. Astfel, în cazul firmelor de comerţ (bunuri de larg consum, electronice şi electrocasnice, materiale de construcţii şi imobiliare), cultura dominantă este una de tip piaţă. Aşa cum sugerează şi numele său, organizaţiile sunt orientate spre rezultate şi conduse de lideri cu un puternic spirit competitiv. Organizaţia este unită în jurul dorinţei împărtăşite de a câştiga, preocuparea pe termen lung fiind definită în termenii cotei de piaţă şi ai depăşirii concurenţei.

Un alt rezultat pozitiv este obţinerea unui profil cultural de tip autocrat în cazul firmei de marketing. O cultură autocrată este caracterizată printr-o capacitate sporită de adaptare, un nivel ridicat de flexibilitate, creativitate şi inovaţie. Aceste caracteristici se răsfrâng şi asupra organizării şi structurării muncii. Este frecvent întâlnită situaţia asocierilor temporare a membrilor organizaţiei, în funcţie de proiectele în curs de desfăşurare, creându-se astfel echipe specializate şi dinamice, care se pot restructura rapid în funcţie de necesităţi. Puterea nu este centralizată, ci distribuită între membrii organizaţiei. Se poate observa în acest caz o congruenţă ridicată între solicitările mediului şi cultura organizaţiei.

În ce priveşte idealul pe care angajaţii consideră că firma ar trebui să îl atingă în viitor, rezultatele le reiterează pe cele obţinute la evaluarea culturii prezente, însă la un nivel mult mai mare. Astfel, este aproape unanimă dorinţa angajaţilor de a dezvolta o cultură (şi mai puternică) de tip clan. Aceste rezultate nu sunt deloc favorabile contextului economic în care funcţionează organizaţiile studiate, indicând chiar posibilitatea confruntării cu niveluri ridicate de rezistenţă faţă de schimbările prin care ar trebui să treacă organizaţiile româneşti în următorii ani. În acelaşi timp, rezultatele indică o înţelegere redusă a realităţii economice cu care se confruntă mediul de afaceri, a ceea ce înseamnă succesul firmei şi a conştientizării impactului comportamentului personal asupra eficienţei generale a organizaţiei. Această realitate ar putea avea drept cauză lipsa tradiţiei antreprenoriale în România. Tendinţa accentuată spre dezvoltarea unei culturi de tip clan reflectă o preocupare pentru interesele şi binele personal, fără a lua în considerare obiectivele pe termen scurt sau lung ale organizaţiei şi condiţiile necesare pentru succesul său.

Preferinţa angajaţilor pentru o cultură de tip clan reflectă dorinţa promovării unei abordări egale a tuturor angajaţilor firmei, descurajarea competitivităţii interne şi chiar a celei externe, pentru a evita crearea unor conflicte şi tensiuni între angajaţi şi preferinţa pentru asigurarea stabilităţii organizaţionale şi a

siguranţei posturilor, independent de rezultatele individuale ale muncii. Limita acestei abordări constă în faptul că s-ar putea ca performanţele profesionale să nu fie stimulate, nivelul efectiv al organizaţiei şi al personalului ei fiind sub nivelul potenţialului existent. Cultura dorită este una de tip paternalist, cu puternice legături informale („Organizaţia în care lucrez este un loc personal. Suntem ca într-o familie. Oamenii par să comunice bine şi să împărtăşească multe lucruri despre ei"), care depăşesc uneori limitele organizării formale.

Raportat la puterea culturii, cercetările au identificat o asociere între aceasta şi omogenitatea efortului, obiectivele clare şi performanţe ridicate în medii în care este nevoie de unitate şi o viziune comună. Nivelul optim al puterii unei culturi se stabileşte în strânsă relaţie cu analiza mediului în care funcţionează organizaţia studiată. În cazul eşantionului de organizaţii incluse în studiul de faţă, se constată mai degrabă o lipsă a conturării unei culturi organizaţionale decât prezenţa unor culturi puternice. Aceste rezultate ar putea indica o lipsă de implicare şi susţinere din partea angajaţilor, eforturile lor nefiind coordonate într-o direcţie precisă. Lipsa puterii culturii organizaţioanle poate fi şi un indicator al prezenţei subculturilor şi a grupurilor cu interese diferite, altele decât cele ale organizaţiei. O altă posibilă explicaţie a dificultăţii de conturare sau de creare a unei culturi puternice în multe organizaţii româneşti ar putea fi obişnuinţa angajaţilor cu o structură ierarhică clară, în care de la nivelurile superioare se comunică directive concrete spre a fi executate de nivelurile inferioare, sub controlul autoritar al conducerii. Lipsa încrederii managementului superior în subordonaţi, lipsa de comunicare şi de implicare a angajaţilor în deciziile organizaţionale pot crea atât imposibilitatea de a percepe activitatea organizaţiei în ansamblu, cât şi o reducere a dorinţei de a aduce o contribuţie personală la atingerea unor obiective insuficient înţelese.

În schimb, absenţa unei culturi puternice ar putea reprezenta un avantaj în contextul schimbării prin care trec cea mai mare parte a firmelor, oferind posibilitatea modelării şi conturării culturii în direcţia dorită, prin furnizarea interpretărilor adecvate. Ambivalenţa atitudinală a fost asociată în repetate rânduri cu crearea unor noi sensuri şi interpretări ale evenimentelor şi este considerată a fi chiar necesară în procesul dezvăţării vechilor patternuri comportamentale, pentru a permite învăţarea unor comportamente noi (Chirică, 2003 ; Pitariu şi Budean, 2007)

Un ultim pas în interpretarea rezultatelor chestionarului este compararea profilurilor obţinute cu profilurile generale realizate de autori, în funcţie de diferite domenii de activitate. Profilurile medii nu reprezintă standarde sau niveluri ideale care ar trebui atinse de organizaţii, ci reprezintă o simplă reflecţie a modului în care arată din punct de vedere cultural, firmele cu un anumit specific. Analiza profilurilor oferite de Cameron şi Quinn (2006) şi cele obţinute în cazurile studiate de noi, reflectă diferenţe majore, în special la nivelul culturii de piaţă. Rezultatele obţinute pe lotul de firme româneşti sunt mult mai mici

decât scorurile obţinute în medie de diferite organizaţii din întreaga lume, la cultura de piaţă. Această diferenţă nu face altceva decât să confirme concluziile trase anterior şi să tragă un semnal de alarmă cu privire la adecvarea culturii organizaţionale, raportat la cerinţele mediului şi la acele aspecte ale organizaţiilor care în prezent sunt încă insuficient dezvoltate.

5. Concluzii

Aşa cum am încercat să surprindem pe parcursul acestui capitol, cultura organizaţională reprezintă o componentă-cheie pentru viaţa şi managementul unei organizaţii, putând determina într-o mare măsură succesul acesteia, dacă există o congruenţă ridicată între valorile, regulile, practicile, patternurile comportamentale şi convingerile fundamentale ale membrilor organizaţiei, pe de o parte, şi solicitările mediului, pe de altă parte, sau dimpotrivă, poate duce la imposibilitatea adaptării şi a reuşitei, în cazul incongruenţelor ridicate cu mediul.

În contextul globalizării economiei nu se mai poate concepe un management rupt de realităţile culturale (atât la nivel naţional, cât şi la nivel organizaţional). Prin urmare, cunoaşterea şi înţelegerea culturii devin elemente esenţiale pentru proiectarea şi implementarea obiectivelor şi strategiei organizaţionale.

Studiul inclus în cadrul acestui capitol şi-a propus să surprindă caracteristicile generale ale culturii organizaţionale, la nivelul unui grup de firme din România. Rezultatele obţinute au evidenţiat profilul cultural dominant în cazul firmelor studiate, dar şi congruenţa redusă dintre acesta şi solicitările concrete cu care se confruntă mediul românesc de afaceri, în prezent.

Considerăm astfel că, pornind de la aceste aspecte cu caracter general, este necesară iniţierea unor acţiuni mai ample de diagnoză a culturii organizaţionale, precum şi de proiectarea unor intervenţii psihologice cu mijloace ştiinţifice, care să ofere suportul necesar organizaţiilor implicate în acest proces de schimbare.

Bibliografie

Brown, A.D. (1998), *Organizational culture*, Financial Times Management, Londra.

Budean, A. (2007), „Abordări ale studiului culturii organizaţionale", lucrare publicată în Volumul Congresului Internaţional de Psihologie, 8-10 iunie, Sibiu.

Cameron, K.S., şi Quinn, R.E. (1999), *Diagnosing and changing organizational culture*, Addison-Wesley, Reading, MA (ediţie revizuită : Jossey-Bass, San Francisco, 2006).

Cameron, K.S., şi Quinn, R.E. (2006), *Diagnosing and changing organizational culture*, ediţie revizuită, Jossey-Bass, San Francisco.

Campbell, D., şi Fiske, D. (1959), „Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix", *Psychological Bulletin*, 56, pp. 81-105.

Campbell, J.P., Brownas, E.A., Peterson, N.G., şi Dunnette, M.D. (1974), *The Measurement of Organizational Effectiveness : A Review of Relevant Research and Opinion*, Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions, Minneapolis.

Chinese Culture Connection (1987), „Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture", *Journal of Cross-cultural Psychology*, 18, pp. 143-174.
Chirică, S. (1996), *Psihologie organizaţională. Modele de diagnoză şi intervenţie*, Casa de editură şi consultanţă, Cluj-Napoca.
Chirică, S. (2003), *Inteligenţa organizaţiilor*, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca.
Chorn, N. (1991), „The alignment theory: Creating strategic fit", *Management Decisions*, 29 (1), pp. 20-25.
Dalton, K., şi Kennedy, L. (în curs de apariţie), *Management Culture in Romania: Patterns of Change and Resistence*.
Deal, T., şi Kennedy, A. (1982), *Corporate cultures: The rytes and rituals of corporate life*, Addison-Wesley, Reading, MA.
Deal, T., şi Kennedy, A. (1983), „Culture: A new look through old lenses", *Journal of Applied Behavioral Science*, 19 (4), pp. 498-505.
Denison, D. (1984), „Bringing corporate culture to the bottom line", *Organizational Dynamics*, 13 (2), pp. 4-22.
Ernst, R.C. (1985), „Corporate Cultures and Effectiveness Planning: An Introduction to the Organizational Culture Grid", *Personnel Administrator*, 30, pp. 49-60.
Gross, W., şi Shichman, S. (1987), „How to grow organizational culture", *Personnel*, 67 (4), pp. 52-56.
Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Sage, Beverly-Hills.
Hofstede, G. (1991), „Problems remain but theory will change: The universal and the specific in the 21st century", *Organizational Dynamics*, pp. 34-44.
Hofstede, G., şi Bond. M.H. (1988), „The Confucius connection: From cultural roots to economic growth", *Organizational Dynamics*, 16, pp. 4-21.
Kilmann, R. (1995), „A holistic program and critical success factors for corporate transformations", *European Management Journal*, 13 (2), pp. 175-186.
Markus, H., şi Kitayama, S. (1991), „Culture and the self: Implications for cognition, emotion and motivation", *Psychological Review*, 98, pp. 224-253.
Martin, J. (2002), *Organizational culture: Mapping the terrain*, Sage, Thousand Oaks, CA.
Meyer, A., Tsui, A., şi Hinings, C. (1983), „Configurational approaches to organizational analysis", *Academy of Management Journal*, 36 (6), pp. 1175-1195.
Năstase, M. (2005), *Cultura organizaţională şi managerială. Suport de curs*, http://www.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=325şiidb=7, accesat la 02.06.2007.
Nicholson, N. (1988), *The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior*, Blackwell, Londra.
Nunnaly, J.C. (1978), *Psychometric theory* ediţia a II-a, McGraw-Hill, New York.
Peters, T.J., şi Waterman, R.H. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New York.
Pettigrew, A. (1979), „On studying organizational culture", *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 570-581.
Pitariu, H., şi Budean, A. (2007), *Cultura organizaţională: modele şi metode de intervenţie*, ASCR, Cluj-Napoca.
Pitariu, H.D., Spector, P.E., Poelmans, S., O'Driscoll, M.P., Cooper, C.L. Allen, T.D., Lapierre, L.M., Sanchez, J.I., şi Pitariu, A.H. (2004), „Conflictul muncă-familie la managerii din România. Un studiu corelaţional", *Psihologia Resurselor Umane*, 2, pp. 16-22.
Quinn, R.F. (1988), *Beyond rational management*, Jossey-Bass, San Francisco.

Ravichandran, T. (2000), „Redefining organizational innovation : Towards theoretical advancements", *The Journal of High Technology Management Research*, 10, pp. 243-274.
Sackmann, S.A. (1991), „Uncovering culture in organizations", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27, (3), pp. 257-317.
Schein, E.H. (1984), „Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*, 25, pp. 3-16.
Schein, E.H. (1985), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
Schein, E.H. (1990), „Organizational culture", *American Psychologist*, 45, pp. 109-119.
Schein, E.H. (1996), „Three cultures of management : The key to organizational learning", *Sloan Management Review*, 38, pp. 9-21.
Schein, E.H. (1999), *The corporate culture survival guide : Sense & nonsense about culture change*, Jossey-Bass, San Francisco.
Schwartz, H., și Davis, S. (1981), „Matching the corporate culture and business strategy", *Organizational Dynamics*, 10, pp. 30-48.
Shemwell, D.J., și Yavas, U. (1998), „Seven best practices for creating a sales culture : Transitioning from an internally-focus, transaction-oriented culture to a customer--focused, sales-oriented culture", *International Journal of Bank Marketing*, 16 (7), pp. 293-298.
Smirchich, L. (1983), „Concepts of culture and organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 339-358.
Smith, P.B. (1992), „Organizational behavior and national culture", *British Journal of Management*, 3, pp. 39-50.
Smith, P.B., Dugan, S., și Trompenaars, F. (1966), „National culture and the values of organizational employees : A dimensional analysis across 43 nations", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27 (2), pp. 231-264.
Spector, P.E., Cooper, C.L., Sanchez, J.I., O'Driscoll, M., Sparks, K., Bernin, P., Büssing, A., Dewe, P., Hart, P., Lu, L., Miller, K., Renault de Moraes, L., Ostrognay, G.M., Pagon, M., Pitariu, H., Poelmans, S., Radhakrishnan, P., Russinova, V., Salamatov, V., Salgado, J, Shima, S., Siu, O.L., Stora, J.B., Teichmann, M., Theorell, T., Vlerick, P., Westman, M., Widerszal-Bazyl, M., Wong, P., și Yu, S. (2001), „Do national levels of individualism and internal locus of control relate to well-being? An ecological level international study", *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp. 815-832.
Spector, P.E., Cooper, C.L., Sanchez, J.I., O'Driscoll, M., Sparks, K., Bernin, P., Büssing, A., Dewe, P., Hart, P., Lu, L., Miller, K., Renault de Moraes, L., Ostrognay, G.M., Pagon, M., Pitariu, H., Poelmans, S., Radhakrishnan, P., Russinova, V., Salamatov, V., Salgado, J, Shima, S., Siu, O.L., Stora, J.B., Teichmann, M., Theorell, T., Vlerick, P., Westman, M., Widerszal-Bazyl, M., Wong, P., și Yu, S. (2002), „A 24 nation/territory study of work locus of control in relation to well-being at work : How generalizable are western findings ? ", *Academy of Management Journal*, 45, pp. 453-466.
Spector, P.E., Cooper, C.L., Sanchez, J.I., Sparks, K, Büssing, A., Dewe, P., Lu, L., Miller, K., Renault de Moraes, L., O'Driscoll, M., Pagon, M., Pitariu, H., Poelmans, S., Radhakrishnan, P., Salgado, J., Siu, O.L., Stora, J.B., Vlerick, P., Westman, M., Widerszal-Bazyl, M., și Wong, P. (2002), „The pitfalls of poor psychometric properties : A reply to Hofstede's reply to us", *Applied Psychology : An International Review*, 51, pp. 174-178.
Spector, P.E., Cooper, C.L., Sparks, K., Bernin, P., Büssing, A., Dewe, P., Lu, L., Miller, K., Renault de Moraes, L., O'Driscoll, M., Pagon, M., Pitariu, H., Poelmans,

S., Radhakrishnan, P., Russinova, V., Salamatov, V., Salgado, J., Sanchez, J.I., Shima, S., Siu, O.L., Stora, J.B., Teichmann, M., Theorell, T., Vlerick, P., Westman, M., Widerszal-Bazyl, M., Wong, P., și Yu, S. (2001), „An international study of the psychometric properties of the Hofstede Values Survey Module 1994 : A comparison of individual and country/province level results", *Applied Psychology : An International Review*, 50, pp. 269-281.

Tayeb, M. (1994), „Organizations and national culture : Methodology considered", *Organizational studies*, 15, pp. 429-446.

Thomas, D.C. (2002), *Essentials of International Management : A Cross-Cultural Perspective*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Trice, H.M., și Beyer, J.M. (1985), „Studying organizational culture through rites and ceremonials", *Academy of Management Review*, 9, pp. 653-669.

Trompenaars, F. (1993), *Riding the waves of culture*, Irwin, Burr Ridge, IL.

Abordarea interculturală a organizaţiilor: o perspectivă românească

Alin Gavreliuc

1. Operaţionalizarea conceptului de *cultură naţională*

Definirea culturii specifice unei arii organizaţionale a fost mereu pusă în legătură cu tiparul atitudinal şi valoric al societăţii mai largi care cuprinde organizaţia. Combinând definiţia culturii propusă de Segall şi colaboratorii săi (1999) (*the man-made part of the environment*) cu cea sugerată de Rohner (1984), care o descria ca un sistem organizat de înţelesuri (*meanings*), pe care membrii unei colectivităţi le însuşesc „natural" în cursul socializării, observăm că ne aflăm în faţa unei dificultăţi de localizare. Cu alte cuvinte, cum putem circumscrie aria de asumare colectivă a anumitor înţelesuri funcţionale pentru o anumită societate? Singurul criteriu operaţional din punct de vedere metodologic îl constituie opţiunea pentru încadrarea simbolică a culturii între graniţele unui stat, considerând unitatea statală drept cadru de referinţă pentru identitatea culturală. Astfel, studiile de psihologie interculturală au impus sintagma *cultură naţională*, reunind înţelesurile comunitare implicit asumate de o comunitate naţională. Desigur, utilizarea unui asemenea concept presupune conştientizarea anumitor precauţii, întrucât există o enormă diversitate inter- şi intranaţională din punct de vedere cultural, după cum pot fi semnalate numeroase subculturi în cadrul culturilor naţionale, acestea din urmă putând fi calificate doar convenţional drept omogene şi lipsite de contradicţii interne. Totuşi, prezumţia de omogenitate are un suport sociologic consistent, căci s-a remarcat, dincolo de orice dubii, că, la nivel macrostructural, reprezentanţii anumitor naţiuni activează comportamente sociale specifice faţă de cei ai altor naţiuni, care pot fi evidenţiate ca tendinţe medii pe eşantioane şi care permit comparaţii pe dimensiunile respective între scorurile obţinute în ţări distincte. Nu în ultimul rând, în pofida numeroaselor excepţii şi a abaterilor de la tendinţele medii, scorurile intranaţionale joacă un rol predictiv deosebit, căci pot anticipa strategiile sociale individuale şi colective. Este motivul pentru care o asemenea opţiune metodologică a fost operată precumpănitor în studiile interculturale, ce au avut o aplicabilitate considerabilă îndeosebi în mediul organizaţional, atunci când se înţelegeau, se evaluau şi se

prognozau randamentele filialelor unor mari companii multinaţionale. Scopul acestor demersuri avea în prim-plan ideea maximizării performanţelor organizaţionale, pornind de la principiul *interdependenţei* şi al valorificării *diferenţei culturale* ca resursă în dinamica instituţională.

2. Un reper al psihologiei interculturale – studiul lui Geert Hofstede

Referinţa clasică a cercetării interculturale în cadrul organizaţiilor este proiectul lui Geert Hofstede, finalizat în prima sa etapă în 1980 prin *Culture's consequences*. Studiul a fost organizat într-o firmă americană multinaţională – Hermes/IBM. Psihosociolgul olandez a lucrat pe eşantioane comparabile ca dimensiuni în toate filialele firmei, iar datele au fost colectate între 1967 şi 1973, obţinându-se 117 000 de răspunsuri la chestionarele aplicate. Instrumentul de lucru a urmărit diferitele aspecte ale experienţei în muncă în culturi distincte, investigând registrul motivaţional, aptitudinal, atitudinal şi valoric. Iniţial, Geert Hofstede nu şi-a propus să formuleze o teorie psihologică a factorilor culturali care modelează raporturile de muncă şi eficienţa în sarcini, ci numai să articuleze o strategie metodologică unitară de studiu intraorganizaţional. Mai apoi, colectând o imensă cantitate de date, psihologul social olandez a decis să le sistematizeze într-o teorie paradigmatică, ce aspira la statutul de teorie „universală" a comportamentului organizaţional, ce avea – prin intermediul registrului comparativ la care recurgea – să ofere informaţii ce puteau fi valorificate pentru sporirea performanţei organizaţionale. În prima etapă a cercetării s-au realizat comparaţii între 40 de ţări, obţinându-se scoruri medii pe fiecare dimensiune construită în cadrul eşantioanelor naţionale. Totodată, studiul a recurs la o procedură statistică elaborată, utilizând tehnica analizei factoriale.

Efortul metodologic astfel iniţiat a condus la sistematizarea a patru dimensiuni polare : distanţa faţă de putere (mare/mică) ; evitarea incertitudinii (ridicată/scăzută) ; individualism/colectivism ; masculinitate/feminitate. Să le parcurgem pe scurt :

1. *distanţa faţă de putere* (DP) : exprimă inegalitatea/egalitatea dintre superiori şi subordonaţi într-o organizaţie (DP mare/mică) ;
2. *evitarea incertitudinii* (EI) : lipsa toleranţei ambiguităţii şi nevoia de reguli formale sau deschiderea faţă de schimbare (EI ridicată/scăzută) ;
3. *individualism* (I) : distribuirea atenţiei, resurselor şi angajării personale în sarcină către spre sine sau către colectivitatea (C) de apartenenţă (I/C) ;
4. *masculinitate* (M) : centrarea pe obiective personale (câştig, avansare) şi asertivitate, în opoziţie cu cele interpersonale (atmosferă prietenoasă, înţelegere cu autoritatea) şi toleranţă (M/F).

Trăsăturile acestor dimensiuni sunt prezentate în tabelul 1.

Tabelul 1. *Dimensiunile propuse de Geert Hofstede pentru studierea interculturală a organizațiilor*

Nr. crt.	Dimensiuni	Semnificația dimensiunii	Exemple de itemi pentru aceste dimensiuni (adaptați după primul chestionar Hofstede)
1	Distanța față de putere (DP)	Gradul de respect/deferență dintre superior și subordonat	Cât de frecvent le-a fost teamă angajaților din firma dumneavoastră să-și exprime deschis în fața șefului lor dezaprobarea legată de o activitate specifică din companie? („frecvent" = DP mare)
2	Evitarea incertitudinii (EI)	Centrarea pe stabilitate, pe planificare sau pe schimbare, ca abordare a incertitudinii în viață	Chiar dacă angajații consideră că ar fi spre binele companiei, apreciați că regulile firmei nu ar trebui refăcute? („acord puternic" = EI mare) Cât de mult considerați că veți continua să lucrați pentru această companie? („până la pensie" = EI mare)
3	Individualism/ Colectivism (I/C)	Opțiuni între interese personale și colective, între realizare de sine și realizare în grup	Cât de important este pentru dumneavoastră să aveți o slujbă care să vă lase suficient timp pentru viața de familie? („foarte important" = I ridicat) Cât de important este pentru dumneavoastră să aveți o libertate considerabilă pentru a adopta o abordare proprie față de munca pe care o efectuați în firmă? („foarte important" = I ridicat)
4	Masculinitate/ Feminitate (M/F)	Accent pe realizări personale sau armonie interpersonală	Cât de important este să aveți relații de serviciu bune cu șeful (managerul) dumneavoastră? („foarte important" = F crescută) Cât de important este să lucrați cu persoane care cooperează bine una cu alta? („foarte important" = F crescută) Cât de important este să existe în firmă oportunități pentru un salariu mare? („foarte important" = M pronunțată) Cât de important este ca, atunci când faceți treabă bună în firmă, să primiți o recunoaștere publică? („foarte important" = M pronunțată)

Cercetarea de amploare organizată de Geert Hofstede a permis inițial clasificarea celor 40 de eșantioane de culturi naționale investigate, iar într-o ediție ulterioară revizuită (2003) autorul a prezentat rezultatele culese din 53 de țări sau regiuni ale lumii, așa cum reiese din tabelul 2. Mai mult, valorificând aceeași metodologie și același chestionar, Smith, Dugan și Trompenaars (1996) au inclus 43 de țări, unele selectate pentru prima oară în lista globală, printre care se numără și România. Dacă ar fi să rezumăm cele mai însemnate tendințe, s-ar cuveni să subliniem că din cercetarea inițială lipsesc majoritatea țărilor foste comuniste (era imposibil practic să se colecteze informații valide în acea perioadă), dar și majoritatea țărilor din Africa. Totuși, prin profunzime și capacitate de inovare conceptuală și metodologică, precum și prin întindere, acest proiect

rămâne „fără rival" până în prezent în cercetarea psihologică. Tendinţele mai importante constatate atestă că, atunci când individualismul/colectivismul scade, creşte distanţa faţă de putere, înregistrându-se o corelaţie negativă între cele două dimensiuni. Apoi, majoritatea ţărilor din Europa Occidentală şi America de Nord prezintă un individualism crescut şi o distanţă mică faţă de putere. În schimb, în America Latină şi Asia s-a evidenţiat un individualism scăzut şi o distanţă fată de putere mare.

Dimensiunea individualism/colectivism a generat foarte multe cercetări interculturale în anii 1990-2007, urmată ca pondere de dimensiunea distanţă faţă de putere. Celelalte două dimensiuni sunt mai puţin valorificate şi au fost, în general, reformulate în studii ulterioare.

Tabelul 2. *Ierarhizarea ţărilor în modelul lui Hofstede – enumerare ordinală*

Nr. crt.	Ţară	Distanţa faţă de putere	Evitarea incertitudinii	Individualism	Masculinitate
1	Africa (est) – regiune	22	36	34	39
2	Africa (vest) –regiune	10	34	40	30
3	Ţări arabe – regiune	7	27	26	23
4	Argentina	35	12	22	20
5	Australia	41	37	2	16
6	Austria	53	24	18	2
7	Belgia	20	5	8	22
8	Brazilia	14	21	26	27
9	Canada	39	41	4	24
10	Chile	24	12	38	46
11	Columbia	17	20	49	11
12	Costa-Rica	43	12	46	48
13	Danemarca	51	51	9	50
14	El Salvador	18	5	42	40
15	Ecuador	8	28	52	13
16	Finlanda	46	31	17	47
17	Franţa	15	12	10	35
18	Germania	43	29	15	9
19	Marea Britanie	43	47	3	9
20	Grecia	27	1	30	18
21	Guatemala	3	3	53	43
22	Hong-Kong	15	49	37	18
23	Indonezia	8	41	47	30
24	India	10	45	21	20
25	Iran	29	31	24	35
26	Irlanda	49	47	12	7
27	Israel	52	19	19	29
28	Italia	34	23	7	4
29	Jamaica	37	52	25	7
30	Japonia	33	7	22	1
31	Coreea de Sud	27	16	44	41
32	Malaysia	1	46	36	25
33	Mexic	6	18	32	6
34	Olanda	40	35	4	51

35	Norvegia	47	38	13	52
36	Noua Zeelandă	50	40	6	17
37	Pakistan	32	24	47	25
38	Panama	2	12	51	34
39	Peru	22	9	45	37
40	Filipine	3	44	31	11
41	Portugalia	24	2	34	45
42	Singapore	13	53	40	28
43	Africa de Sud	35	39	16	13
44	Spania	31	12	20	37
45	Suedia	47	49	10	53
46	Elveţia	45	33	14	4
47	Taiwan	29	26	43	32
48	Thailanda	22	30	40	44
49	Turcia	18	16	28	32
50	SUA	38	43	1	15
51	Uruguay	26	4	29	42
52	Venezuela	5	21	50	3
53	Iugoslavia	12	8	34	48

Sursa: adaptare după Hofstede (2003)

3. Evaluarea cercetării lui Geert Hofstede

În prima ediţie a cărţii sale, Geert Hofstede (1980, p. 21) a oferit bine cunoscuta definiţie a culturii ca „programare mentală care distinge membrii unui grup de cei ai altuia". Şi această definiţie este prezentată în termeni de înţelesuri funcţionale asumate prin socializare, devenind un fel de *soft* accesibil pe care subiectul îl valorifică asemenea unui „utilitar" în confruntarea cu provocările mediului social.

În toate investigaţiile reunite în lucrările sale, autorul evaluează valorile medii pentru fiecare dimensiune pe eşantioane reprezentative sau parţial reprezentative ale membrilor fiecărei culturi. Cercetătorul ne atrage atenţia asupra *erorii ecologice* (*ecological fallacy*), care trebuie evitată, căci inferenţele de la nivel societal nu pot fi transferate la nivel individual. Altfel spus, dacă două culturi diferă prin profilul lor identitar pe baza celor patru dimensiuni evocate, faptul în sine nu legitimează concluzia conform căreia oricare doi membrii ai culturii respective trebuie să se diferenţieze într-un mod similar. De exemplu, nu se poate afirma că „*toţi* americanii sunt mai individualişti decât *toţi* sud-coreenii", deşi media scorurilor pe dimensiunea individualism/colectivism indică o pronunţată disponibilitate a americanilor pentru individualism şi una intensă a sud-coreenilor pentru colectivism. Dar eroarea de suprageneralizare trebuie evitată, fiind ilegitimă, ea trebuind reformulată astfel: „majoritatea americanilor sunt mai individualişti decât mare parte din sud-coreeni", ceea ce nu exclude posibilitatea ca *unii* (puţini din punct de vedere sociologic) subiecţi sud-coreeni să fie mai individualişti decât *unii* subiecţi americani (vezi figura 1).

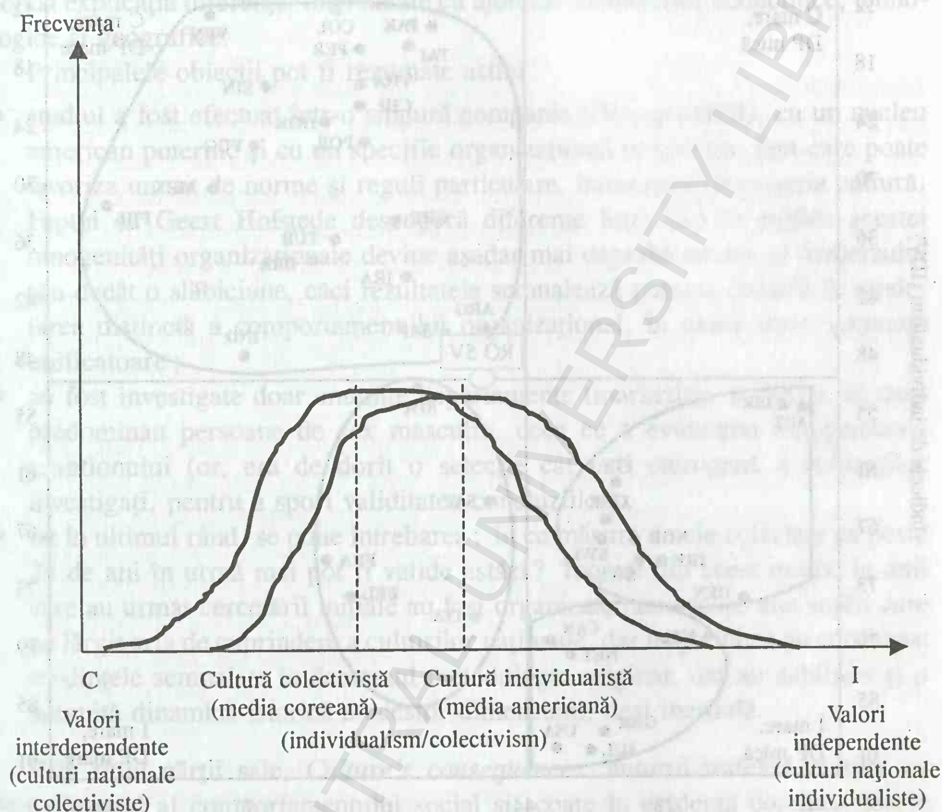


Figura 1. *Descrierea erorii ecologice*

Oricum, mediile scorurilor pentru culturile naţionale reprezintă valorile prevalente în acest eşantion naţional.

În figura 2 se prezintă corelaţia dintre distanţa faţă de putere şi individualism, ce relevă un număr de *patternuri* grupale. În colţul dreapta jos se află grupul latin (distanţă mare faţă de putere/individualism crescut), caracterizat de Geert Hofstede în termeni de *individualism dependent*. Patternul opus, numit *colectivism independent*, e reprezentat de Israel şi Austria, majoritatea ţărilor din lumea a treia fiind localizate în cadranul din dreapta sus, descris de un *colectivism dependent*. Totodată, cele mai multe naţiuni vestice industrializate se află în cadranul stânga jos, exprimând un *individualism independent*. Figura 2 demonstrează şi prezenţa unei legături negative între cele două dimensiuni (r = –0,67), ambele corelând, la rândul lor, cu indicii de dezvoltare economică, cum ar fi

produsul intern brut: r = –0,65 între PIB şi distanţa faţă de putere, respectiv, r = +0,82 între PIB şi individualism.

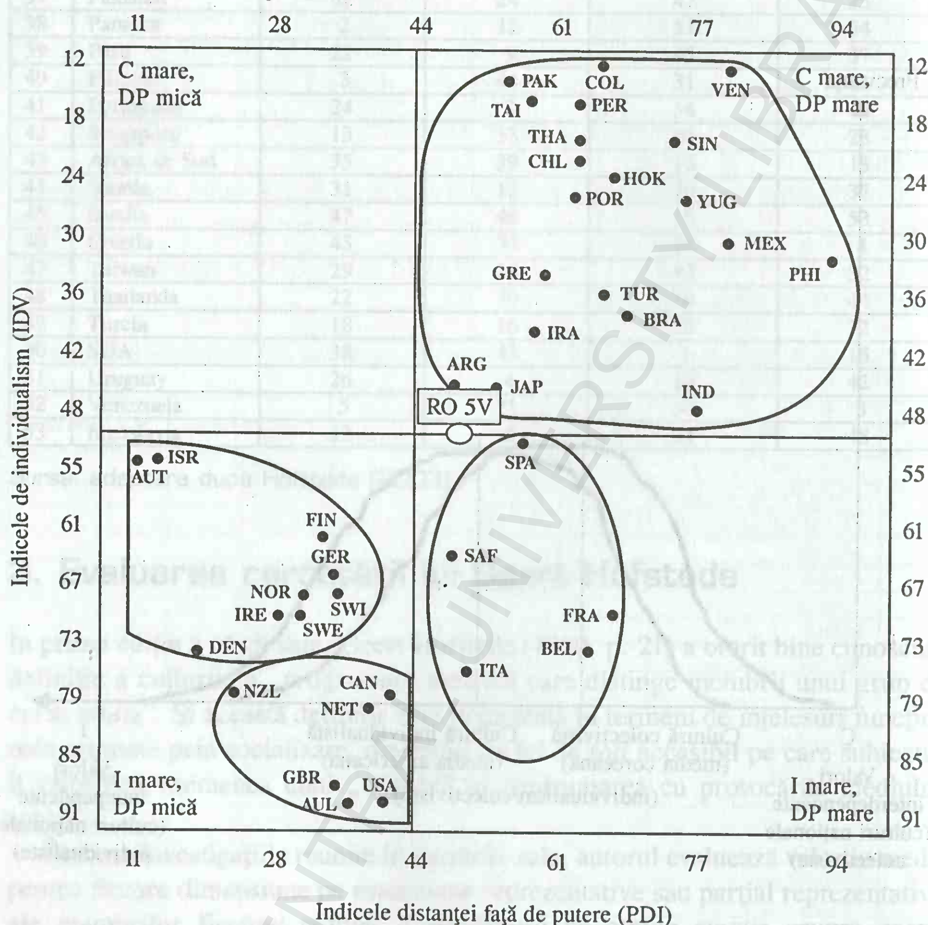


Figura 2. *Relaţia dintre individualism/colectivism şi distanţă faţă de putere – o abordare interculturală*

4. Limitele studiului realizat de Geert Hofstede

Criticile referitoare la cercetarea lui Geert Hofstede se referă la faptul că subiecţii au fost aleşi din cadrul unei singure organizaţii, nefiind reprezentativi pentru întreaga comunitate naţională pentru care au fost deseori extrapolate rezultatele. O altă critică la adresa studiului are în vedere construirea dimensiunilor la nivelul grupal, cu toate că datele au fost colectate individual. Scorurile medii ale acestor dimensiuni exprimă însă o *tendinţă* spre favorizarea anumitor niveluri de relaţionare cu „celălalt”, ce joacă un rol predictiv interindividual.

Cu toate aceste limite, *patternurile* de asociere descoperite de Geert Hofstede, alcătuite din ţări aflate într-o anumită proximitate, coincid cu regiunile geopolitice, ceea ce conferă validitate instrumentelor folosite. Rămâne, de asemenea, solidă explicaţia diferenţei interstatale cu ajutorul variabilelor economice, tehnologice şi geografice.

Principalele obiecţii pot fi rezumate astfel:

- studiul a fost efectuat într-o singură companie (Hermes/IBM), cu un nucleu american puternic şi cu un specific organizaţional pronunţat, fapt care poate favoriza un set de norme şi reguli particulare, întreţinute de propria cultură. Faptul că Geert Hofstede descoperă diferenţe între ţări *în pofida* acestei omogenităţi organizaţionale devine aşadar mai degrabă un atu al demersului său decât o slăbiciune, căci rezultatele semnalează puterea culturii în modelarea distinctă a comportamentului organizaţional, în ciuda unor influenţe unificatoare;
- au fost investigate doar anumite departamente (marketing, servicii), în care predominau persoane de sex masculin, ceea ce a evidenţiat omogenitatea eşantionului (or, era de dorit o selecţie cât mai eterogenă a subiecţilor investigaţi, pentru a spori validitatea concluziilor);
- nu în ultimul rând, se pune întrebarea: în ce măsura datele colectate cu peste 25 de ani în urmă mai pot fi valide astăzi? Tocmai din acest motiv, în anii care au urmat cercetării iniţiale au fost organizate numeroase alte studii care au lărgit aria de cuprindere a culturilor naţionale, dar majoritatea au confirmat tendinţele semnalate în demersul metodologic originar, dar au subliniat şi o anumită dinamică istorică a acestor dimensiuni, deşi inerţială.

Prin titlul cărţii sale, *Culture's consequences*, autorul tratează cultura ca factor cauzal al comportamentului social şi scoate în evidenţă corelaţia foarte puternică (+0,82) dintre scorurile la individualism şi produsul intern brut/cap de locuitor. Rezultatele pot fi interpretate în sensul că individualismul are legătură sau este în relaţie strânsă cu „ţările bogate şi prospere". Dar corelaţia nu indică sensul influenţelor, ele putând fi bilaterale (adică individualismul poate crea prosperitate, după cum prosperitatea potenţează anumite trăsături ale individualismului).

S-a relevat că există ţări care fac excepţie de la tendinţa corelaţională evocată, cum ar fi Japonia sau Hong Kong (care sunt nonindividualiste, dar prospere), însă ele cunosc o însemnată dinamică istorică, favorizând asimilarea individualismului. O asemenea hibridare sporeşte ponderea individualismului printre speciile comportamentului social în dauna colectivismului, ce rămâne însă dominant, fiind inserat în lunga durată istorică (Braudel, 1958/1996).

5. Cercetări ulterioare care pornesc de la modelul lui Geert Hofstede – nuanțări și reformulări conceptuale

Explorările lui Geert Hofstede au condus la numeroase studii intra- şi interculturale pe cele patru dimensiuni. În particular, explorarea individualismului a devenit tot mai intensă, fiind influenţată în mare măsură de contribuţia lui Triandis (1995). În cadrul acestui program de cercetare, Triandis a făcut distincţia între *nivelul de grup* al valorilor, pe care îl denumeşte *individualism/colectivism* (la fel ca şi Geert Hofstede), şi *nivelul personal* al valorilor, pe care îl va denumi în termenii tendinţelor *idiocentrice şi alocentrice*. Motivul acestei distincţii constă în diferenţele statusului conceptual al valorilor pentru grupuri şi pentru indivizi, măsurarea valorilor individuale necesitând sarcini mai complexe decât itemii relativ puţini stabiliţi de Geert Hofstede.

Semnificativ în asocierile conceptuale prezentate mai sus e faptul că persoanele ce trăiesc în culturi individualiste tind spre valori şi comportamente idiocentrice, în timp ce culturile colectiviste promovează comportamente şi atitudini alocentrice. De exemplu, studiile realizate de Ratner şi Hui (2003) în Asia au demonstrat asocierea dintre colectivism şi asumarea responsabilităţii la subiecţii chinezi, nu şi printre cei americani, iar Kashima, Foddy şi Platow (2002) au indicat că mecanismele individuale de adaptare egocentrice sunt folosite mai mult de americani decât de japonezi. Cercetând distribuirea dreptăţii, Berman, Murphy-Berman şi Singh (1985) au arătat că subiecţii japonezi şi indieni considerau necesităţile familiei drept prioritare în mai mare măsură decât o făceau cei americani sau australieni. Alte studii din aceeaşi zonă tematică au relevat faptul că subiecţii din culturile colectiviste asiatice favorizau precumpănitor egalitatea în dauna echităţii, activând o distribuţie atribuţională egalitară, care nu are neapărat legătură cu contribuţiile personale aduse de fiecare membru al grupului, în timp ce cultura individualistă promova un tipar de atribuire contrar, în care contribuţia fiecăruia era preţuită şi valorizată (Kashima, Siegal, Tanaka şi Isaka, 1988).

De asemenea, Triandis, Bontempo, Villareal, Asai şi Lucca (1988) au observat că subiecţii din culturile colectiviste manifestau comportamente justiţiare mai moderate în raport cu membrii grupului lor de apartenenţă (*in-grup*), comparativ cu subiecţii culturilor individualiste, ce erau foarte critici faţă se însoţitorii lor din in-grup atunci când era încălcat standardul colectiv. În schimb, ei se comportau similar cu cei din culturile individualiste faţă de exponenţii out-grupului, la care se raportau cu multă severitate atunci când norma de grup era încălcată.

În sfârşit, o temă studiată în anii din urmă explorează dacă polurile individualism/colectivism ale scalei unidimensionale sunt opuse, deci exclusive, sau reprezintă tendinţe independente. Au existat anchete de teren care atestau că

ambele orientări pot exista simultan în aceeaşi persoană (Singelis *et al.*, 1999 ; Kashima *et al.*, 2002), iar analiza factorială a sugerat conceptualizarea dimensiunilor individualism/colectivism ca factori independenţi.

6. Relația dintre individualism/colectivism și independență/interdependență

6.1. Planul psihologic: structuri independente/ interdependente

Independenţa şi *interdependenţa* reprezintă două trăsături distincte ale sinelui, prima referindu-se la unicitatea individului, iar a doua punând accent pe legătura şi relaţia cu „celălalt". Tema *sinelui interdependent/independent* a fost introdusă în literatura de specialitate din România şi de sintezele lui Petru Iluţ (2001, pp. 86-92), iar recenta *Enciclopedie de psihosociologie* evocă, fie şi numai indirect, variabilitatea culturală a sinelui (Iluţ, 2003, pp. 327-331).

Sintetizăm principalele caracteristici ale structurii interdependente şi independente în tabelul 3. Se presupune că indivizii din orice cultură pot avea o structură psihică fie independentă, fie interdependentă. Totodată, se cuvine realizată delimitarea *planului cultural* (vorbim despre colectivism *versus* individualism) de cel *psihologic* (independenţă *versus* interdependenţă).

Tabelul 3. *Caracteristicile structurilor interdependente și independente*

Structura interdependentă	Structura independentă
Trebuinţa de a fi cu alţii, nevoia de ataşament, raportarea la alţii	Separarea de ceilalţi şi de contextul social
Structură flexibilă ; factorii contextuali reglează comportamentul	Eu delimitat, unitar, ferm, individualizat de contextul social
Pune accent pe ocuparea unui loc social corespunzător personalităţii, pe angajarea în acţiuni sociale adecvate, optând pentru a fi indirect în comunicare şi a citi gândurile celorlalţi	Pune accent pe capacităţile, ideile şi trăirile interne, pe a fi unic şi direct în comunicare, să urmărească propriile scopuri
Trăiesc sentimentul împlinirii sinelui prin ceilalţi, de care sunt uniţi prin context, fac atribuiri situaţionale când se referă la ei sau la „celălalt"	Indivizii fac atribuiri interne când se referă la ei şi valorizează personalitatea mai mult decât factorii contextuali când se raportează la „celălalt"
Cuceresc stima de sine prin relaţii interpersonale armonioase şi se adaptează cu uşurinţă la diverse situaţii	Câştigă stimă de sine în urma valorificării propriilor atribute şi a confirmării lor
Comunică indirect, sunt atenţi la gândurile şi trăirile neexprimate ale celorlalţi	Eul independent se exprimă direct, „face ce gândeşte"

Dependență emoțională față de grupurile formale și informale	Independență emoțională față de grupuri și organizații
Încurajează relațiile de interdependență în grup și promovează conflictele ascunse, empatia, manifestarea afectelor pozitive, întreținerea unor relații bune cu ceilalți membri	Încurajează distanța, confruntarea directă, abordarea deschisă a conflictelor, munca instrumentală, realizarea de sine fiind mai presus decât expresivitatea și sociabilitatea
Viziune interdependentă a sinelui și a emoțiilor	Viziune independentă a sinelui și a emoțiilor
Atenția este îndreptată spre acele laturi ale experienței emoționale care se referă la factori externi și la relaționări	Percepția socială și experiența emoțională sunt orientate spre nucleul interior, spre reacții subiective și cognitive, experiența emoțională fiind trăită mai puternic și mai intens
Apelează preferențial la scuze	Utilizează mai mult umorul și justificarea

6.2. Planul cultural-social: structuri individualiste/colectiviste

Afilierea este expresia relației de interdependență, care devine, totodată, echivalentul în plan individual al *colectivismului*, definit prin raportarea formal-solidară la grup. O caracteristică esențială a culturilor colectiviste dezvăluie modul cum pot fi determinați indivizii să-și subordoneze finalitățile personale scopurilor unui colectiv și multe comportamente ale indivizilor vizează, astfel, țintele grupului de apartenență. Relația individului cu grupul este stabilă, individul continuând să rămână în in-grup, chiar dacă exigențele apartenenței sunt costisitoare. Singelis și colaboratorii săi (1999) au demonstrat că persoanele din culturile colectiviste acceptă normele din interiorul grupului fără a le supune unor judecăți de valoare. Asimilarea normelor presupune o asumare a implicitului cultural nondeliberativă, față de care aceste persoane nu ripostează și căreia nu se împotrivesc.

Prin contrast, fundalul social al formării unei puternice structuri independente este *cultura individualistă*. Un asemenea tip de cultură le oferă indivizilor multe drepturi, dar nu le furnizează resurse, sprijin social și nici securitate personală într-o pondere similară ca în cazul culturii colectiviste.

Într-o cercetare realizată în SUA, Kagitcibasi (1994) a observat că tendința spre afiliere corelează pozitiv cu colectivismul, dar nu corelează negativ cu individualismul. În mod asemănător, nevoia de unicitate corelează pozitiv cu individualismul, dar nu corelează negativ cu colectivismul. Prin urmare, individualismul și colectivismul nu sunt „opuse" operațional, dimensiunile impunându-se a fi privite conjugat. Susținând o asemenea poziție, un colectiv condus de Triandis, Bontempo, Villareal, Asai și Lucca (1988) au afirmat că este posibilă reprezentarea *culturii grupurilor* de-a lungul unui *continuum*

nuanţat colectivism-individualism, dar în momentul în care unitatea de studiu devine *persoana*, dimensiunile *interdependenţă şi independenţă* trebuie considerate separat.

Aşadar, numeroşi specialişti în sociologie, psihologie, istorie socială sau antropologie culturală clasifică societăţile, politicile, credinţele ori structurile personale şi grupale ca aparţinând sau înclinând către una din cele două categorii separate: individualism sau colectivism. Diferitele studii evocate până acum demonstrează că dimensiunile „individualism/colectivism" şi „feminitate/masculinitate" caracterizează cel mai bine variabilele valorice şi comportamentale culturale (Smith şi Bond, 1998).

De asemenea, *individualism/colectivism* constituie ansamblul terminologic abordat cel mai frecvent în studiile culturale. Triandis (1995) definea *individualismul* ca tendinţa oamenilor de a fi motivaţi cu prioritate de propriile obiective şi preferinţe, exprimând sinele independent (Markus şi Kitayama, 1998) şi nevoia de autonomie (Kagitcibasi, 1994). *Colectivismul*, în schimb, ilustrează o tendinţă de a se vedea pe sine ca parte a unei reţele de grupuri sociale sau o reflecţie a sinelui interdependent (Markus şi Kitayama, 1998), fiind o expresie a nevoii de relaţionare (Kagitcibasi, 1994). Sunt considerate arii culturale individualiste Statele Unite ale Americii, Canada, Europa de Vest, Australia şi Noua Zeelandă. Naţiunile colectiviste sunt cele asiatice (China, Japonia, India), cele din America Latină şi cele din spaţiul postsovietic (Europa de Est – Hofstede, 1980/2003).

În ceea ce priveşte raportarea indivizilor la normele grupului, Singelis şi colaboratorii săi (1999) au evidenţiat că subiecţii din culturile *colectiviste* acceptă normele fără a-şi pune problema dacă e bine să o facă sau nu; acceptarea acestor norme semnifică o puternică asumare implicită a culturii proprii. În culturile *individualiste* există o anumită ambivalenţă (Hui şi Yee, 1999), căci, chiar dacă indivizii acceptă normele grupului, ei îşi pun întrebări cu privire la necesitatea şi utilitatea lor, considerând supunerea dificilă. Aşadar, comportamentul subiecţilor poate fi conform normelor, dar în plan cognitiv şi afectiv există îndoieli cu privire la ele.

În general, elementele culturale se schimbă foarte greu, mai ales cele care ţin de stratul profund şi durata istorică mare (Braudel, 1958/1996). În societăţile cu o tradiţie puternică, modelând semnificativ relaţiile şi structurile sociale, colectivismul poate persista, aşa cum s-a afirmat deja, în ciuda dezvoltării economice pe tipar individualist, cum este cazul Japoniei. Totuşi, se pot regăsi şi elemente caracteristice individualismului născute prin diverse schimbări structurale, care dovedesc astfel complexitatea socială şi economică a prefacerilor identitare la nivel macrocultural, ca expresie a istoricităţii ce însoţeşte articularea dimensiunilor individualism/colectivism.

S-a observat că persoanele dintr-o societate colectivistă dobândesc un mai mare suport social din partea familiei, a prietenilor şi a colectivului de lucru

decât cele dintr-o societate individualistă. Acestea din urmă tind să se confrunte cu problemele fără a cere ajutorul altora, să le rezolve singure, pe când cei din societăţile colectiviste vor căuta ajutorul celorlalţi din in-grup (Sinha şi Tripathi, 1994). Subiecţii din naţiunile *individualiste* sunt învăţaţi să valorifice şi să urmărească independenţa şi realizările personale (Gudykunst, 1998), iar cei din naţiunile colectiviste cultivă armonia interpersonală şi solidaritatea, prin care se accentuează interdependenţa şi realizările grupului (Markus şi Kitayama, 1991). Comparând, de exemplu, valorile culturale din America Latină (reprezentând cultura colectivistă) cu cele ale ţărilor vest-europene (culturi individualiste), psihosociologii au semnalat diferenţe referitoare la atribuirea unor semnificaţii conceptului de *individual* rezultate din valorizările diferite ale mediului social. Astfel, în America Latină, individul trăieşte înconjurat de prieteni, viaţa socială este bogată, subordonarea faţă de grup fiind o realitate practicată din convingere. Culturile colectiviste, activând relaţiile de interdependenţă în cadrul grupurilor, valorizează empatia, manifestarea afectelor pozitive, urmăresc întreţinerea unor bune relaţii interpersonale, riscând însă să dezvolte conflicte ascunse. În comparaţie cu acestea, „culturile individualiste încurajează distanţarea, confruntarea directă, abordarea deschisă a conflictelor, munca instrumentală, realizarea de sine fiind mai presus decât expresivitatea şi sociabilitatea" (Raţă şi Iacob, 2002, p. 66). În culturile individualiste se urmăreşte protejarea autonomiei, pe când în cele colectiviste se pune accent pe protecţia relaţiilor sociale.

În cadrul legăturilor cu ceilalţi, persoana manifestă particularităţile sale unice, distinctive. Structura *independentă* se caracterizează printr-un „eu delimitat, dar unitar, ferm, separat de contextul social. Ea pune accentul pe capacităţile, ideile, trăirile interne ale individului, pe a fi unic şi a fi tu însuţi, pe a face atribuiri interne şi a urmări propriile scopuri, interese, pe a fi direct în comunicare" (Raţă şi Iacob, 2002, p. 64). Atunci când persoanele cu o astfel de structură vorbesc despre ei, aceşti oameni tind să sublinieze propriile însuşiri, aptitudini sau interese, făcând mai puţine referiri la aspectele ce ţin de alţii. În urma valorificării propriilor atribute şi a confirmării lor, stima de sine autoreferenţială sporeşte. Mediul social prielnic dezvoltării unei structuri puternic independente este cultura *individualistă*, în care eul independent urmăreşte exprimarea sa directă, obiectivarea gândurilor în comportament.

Structurile *interdependente* cuprind însă în orizontul lor psihic într-o mai mare măsură pe „celălalt", se raportează mereu la alţii, depind de relaţiile bilaterale, evoluţia sau involuţia relaţiei afectându-i. În acest caz, sursele stimei de sine se regăsesc în bună măsură în armonia relaţională reciprocă. Persoanele cu o structură interdependentă accentuată trăiesc sentimentul împlinirii sinelui prin ceilalţi. Lor le este caracteristică o anumită flexibilitate, natura indirectă a angajării în comunicarea interpersonală. În structurile interdependente sinele şi „celălalt" nu sunt separaţi, iar tipul interdependent înclină spre comunicarea indirectă, e mai atent la trăirile şi gândurile neexprimate ale celorlalţi (comunicarea

nonverbală, paraverbală). Desigur, cadrul ideal pentru dezvoltarea unei astfel de structuri este cultura *colectivistă*.

În concluzie, în plan psihologic vorbim despre dimensiunea *independenţă/interdependenţă*, în plan cultural corespunzându-i dimensiunea *individualism/colectivism*. Între tendinţele contrare ale naturii umane (spre sociabilitate şi cea spre libertate) e necesar să se găsească o cale de mijloc, de echilibru, pentru că, la nivel social, „prea mult individualism ucide individul, prea multă comunitate ucide societatea" (Ferréol, 2000, p. 96). O cultură colectivistă modelează o personalitate predominant interdependentă, dar este posibil ca, în cadrul aceleiaşi culturi, să întâlnim şi indivizi independenţi, deoarece structura de personalitate poartă atât amprenta culturii, cât şi a experienţelor personale de viaţă.

7. Alte cercetări asupra valorilor sociale care urmează demersului lui Geert Hofstede

7.1. *Chinese Culture Connection* (CCC), contribuţia lui Michael Harris Bond

Premisa de la care a pornit acest demers metodologic recunoştea că studiile lui Hofstede ar putea fi influenţate de valorile occidentale, din simplul motiv că instrumentul pe baza căruia s-au construit inferenţele ulterioare deriva dintr-un chestionar destinat iniţial eşantionului occidental. Hofstede (1980) însuşi sublinia că nu există vreo anchetă psihosociologică neutral valorică, motiv pentru care a descris chiar propriile valori culturale.

Cercetarea asiatică pornea cu o strategie inversă, de jos în sus, dinspre cultura de apartenenţă a subiecţilor investigaţi spre generalizările occidentalilor, solicitând „informatorilor" asiatici să ierarhizeze valorile sociale chineze „de importanţă fundamentală". Astfel, s-a constituit o grilă valorică, administrată mai apoi unui număr de 100 de studenţi din 23 de culturi naţionale diferite din zona Asiei Orientale.

S-au identificat patru factori-sinteză care şi-au probat „universalitatea", ordonarea lor îngăduind o echivalare directă cu factorii propuşi de Hofstede, aşa cum reiese din tabelul 4.

Tabelul 4. *Echivalenţa CCC-Hofstede*

CCC	Hofstede
Integrare (*integration*)	Colectivism
Omenie (*human heartedness*)	Feminitate
Dinamism confucianist în muncă (*Confucian work dynamism*)	–
Disciplină morală (*moral discipline*)	Distanţă mare faţă de putere
–	Evitarea incertitudinii

Sursa: adaptare după Gavreliuc (2006a, p. 125)

Prin urmare, rezultă o suprapunere considerabilă între dimensiunile evidenţiate în cele două cercetări, în pofida faptului că subiecţii provin din culturi cu *patternuri* valorice semnificativ diferite, iar datele au fost culese în perioade şi pe eşantioane distincte. Se poate conchide că dimensiunile *individualism/colectivism*, *feminitate/masculinitate*, şi *distanţă faţă de putere* prezintă o validitate sporită şi pot fi considerate convenţional „universale". În egală măsură, *evitarea incertitudinii* şi *disciplina confucianistă în muncă* pot fi catalogate drept „mai puţin universale", deşi au importanţa lor operaţională şi semantică.

Asociind cele două studii, s-a remarcat că modelului iniţial conceput de Hofstede i-ar trebui adăugată o nouă dimensiune, şi anume dinamismul confucianist în muncă, care exprimă ideea prevalenţei stabilităţii, a ordinii sociale şi simbolice a lumii şi, în consecinţă, a ierarhiei, în dauna schimbării şi mobilităţii sociale. O asemenea reorientare conceptuală l-a determinat pe psihologul social olandez să preia dimensiunea angajării temporale într-un volum sintetic ulterior, *Culture and Organizations : Software of the Mind*, publicat în 1991, şi să o integreze modelului propriu sub un nume diferit, care pune accentul pe înclinaţia subiectului de a adopta o *perspectivă pe termen lung*, spre deosebire de perspectiva centrată pe prezent (*perspectiva pe termen scurt*), ce favorizează opţiunea pentru „acum şi aici", întreţinând totodată puternice remanenţe regresive.

7.2. Modelul valorilor sociale propus de Shalom Schwartz

Psihologul social israelian a lansat, la mijlocul ultimului deceniu al secolului XX, un proiect laborios de studiere a valorilor sociale, valorificând modelele anterioare dominante (Rokeach, 1977 ; Hofstede, 1986, 1991) şi realizând o sinteză lor. Astfel, Schwartz a identificat 57 de valori şi a construit un chestionar în care respondenţii indicau „în ce măsură fiecare *item* (ce reprezintă o valoare particularizată) constituie un principiu călăuzitor (*guiding principle*)" în viaţa lor.

Răspunsurile obţinute iniţial au cuprins 25 de ţări (Schwartz, 1994a), iar cel mai frecvent eşantioanele au fost alcătuite din studenţi, profesori de liceu şi cadre didactice din mediul universitar. Procedura statistică propusă a fost analiza spaţială a celor mai mici distanţe dintre variabile (*smallest space analysis*), indicând media fiecărui *item* într-un spaţiu multidimensional, prin evidenţierea „gradului reciproc de apropiere". Astfel, procedura evocată urmăreşte *afinităţile de asociere dintre valori* sau, cu alte cuvinte, *care itemi din chestionar „merg împreună"* (*cluster together*), cât de apropiat e fiecare item de altul, şi nu vizează semnalarea ierarhiilor valorice din fiecare cultură. Acest demers s-a finalizat prin comparaţii între ţări şi sinteze transnaţionale. Până în 2004 s-au cules numeroase alte date utilizând aceeaşi metodologie, numărul ţărilor investigate ajungând la 79 (Schwartz, 1992, 1994a, 1994b, 1999 ; Schwartz *et al.*, 2000, 2001, 2005). Rezultatele sunt foarte consistente la nivel transnaţional, iar modelul

evidenţiat de autor se dovedeşte viabil pentru majoritatea culturilor naţionale incluse, cu două excepţii moderate, China şi Zimbabwe.

Reprezentarea spaţială a mediilor într-un spaţiu bidimensional este reunită în zece regiuni valorice distincte, aşa cum reiese din figura 3. Fiecare regiune este desemnată printr-o orientare valorică dominantă, în care se regăsesc valorile particulare situate în interiorul lor, iar legăturile ariilor valorice identificate de psihosociologul israelian cu cele ale modelului anterior al lui Hofstede sunt prezentate succint în tabelul 5.

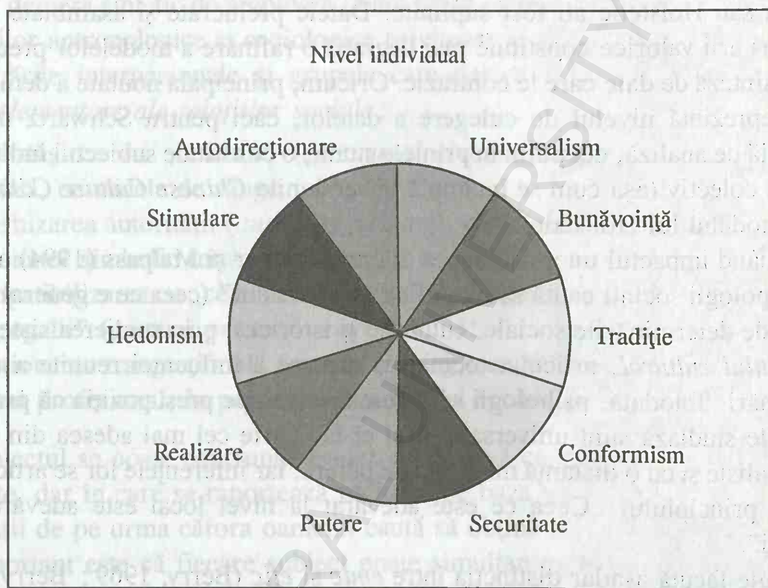


Figura 3. *Grila valorică a lui Schwartz* (apud *Gavreliuc, 2006a, p. 126*)

Tabelul 5. *Echivalenţe între modelele Schwartz-Hofstede*

Nr. crt.	Arie valorică în grila lui Schwartz	Dimensiunile propuse de Hofstede
1.	Universalism	Feminitate
2.	Bunăvoinţă	Distanţă mică faţă de putere
3.	Tradiţie	Colectivism
4.	Conformism	Colectivism
5.	Securitate	Colectivism
6.	Putere	Distanţă mare faţă de putere
7.	Realizare	Masculinitate
8.	Hedonism	Individualism
9.	Stimulare	Individualism
10.	Autodirecţionare	Individualism

Sursa: adaptare după Gavreliuc (2006a, p. 127)

Semnificaţia acestor alăturări exprimă o corelaţie interregională puternică (între ariile valorice învecinate). Astfel, de exemplu, se observă că securitatea (5) şi conformismul (4), prin faptul că sunt învecinate din punct de vedere spaţial, sunt şi puternic corelate intercategorial.

Datele sistematizate de Schwartz şi colaboratorii săi din întreaga lume sunt culese de „jos în sus", dinspre nivelul individual, şi reunesc un ansamblu considerabil de valori, mult mai larg decât cel aflat în schemele valorice prestabilite din studiile anteriore. Astfel, multe omisiuni valorice ale modelelor Rokeach sau Hofstede au fost suplinite. Datele prelucrate şi asamblate în cele zece mari arii valorice constituie mai degrabă o rafinare a modelelor precedente decât o sinteză de date care le contrazic. Oricum, principala noutate a demersului său o reprezintă nivelul de culegere a datelor, căci pentru Schwartz unitatea principală de analiză, cel puţin în primele studii, o constituie subiectul individual, şi nu cel colectiv (aşa cum se întâmplă în versiunile *Chinese Culture Connection* sau în modelul lui Hofstede).

Evaluând impactul unor asemenea dileme, Looner şi Malpass (1994) afirmau că antropologii sociali caută să identifice „universalul" (ceea ce e general uman, dincolo de determinările sociale, culturale şi istorice), prin studierea sistematică a *diferitului cultural*, articulat tocmai ca urmare a influenţei reunite a acestor determinări. Totodată, psihologii se bizuie frecvent pe presupoziţia că procesele pe care le studiază sunt universale, deşi ei fac parte cel mai adesea din culturi individualiste şi cu o distanţă mică faţă de putere, iar inferenţele lor se articulează pe baza principiului „Ceea ce este adevărat la nivel local este adevărat pretutindeni".

Trebuie făcută aşadar distincţia între *emic* şi *etic* (Berry, 1969 ; Berry *et al.*, 1992, 1997). Astfel, o perspectivă etică evidenţiază existenţa unor specii de comportament universal – de exemplu, toţi mâncăm, avem relaţii intime, ne salutăm cu străinii –, dar formele expresive prin care aceste comportamente se activează sunt puternic modelate cultural, fiind necesară pentru lectura lor o grilă semantică emică. Cercetări esenţial etice sunt, în fond, şi cele realizate de Hofstede şi Schwartz.

Realizarea unor clasificări etice ale valorilor predominante în societăţi distincte a devenit o sursă de eşec majoră şi constantă în efectuarea în alte culturi a experimentelor originale nord-americane, iar perspectiva generalizărilor etice (*derived-ethic generalizations*) trebuie abandonată. Multe studii realizate în SUA promovate printr-o strategie etică (*imposed ethics*) furnizează înţelesuri şi concepte vide de sens, care nu pot fi operaţionale în alte culturi. De exemplu, aşa cum atestă cercetări deja clasice, scala F a inventarului California, care măsoară intoleranţa în diferite grade faţă de minorităţi (Adorno *et al.*., 1950), aplicată în Turcia (Kagitcibasi, 1970), oferă răspunsuri la itemi iniţiali traduşi din limba engleză ce nu au corelat reciproc ca în versiunea originală. La fel, în Africa de Sud s-a remarcat că scorurile scalei F nu se corelează pentru subiecţii albi cu

prejudecăţile faţă de negri, aşa cum se întâmplă pe loturile de subiecţi din SUA (Pettigrew, 1958).

Clasificarea diferitelor dimensiuni ale comportamentului social care se întâlnesc în fiecare grup particular necesită aşadar combinarea perspectivei etice cu cea emică.

7.3. Modelul psihoantropologic realizat de Alan Fiske

Într-un demers sintetic de amploare, Alan Fiske (1991, 2000) a realizat o sinteză a studiilor antropologice şi sociologice privitoare la dimensiunile culturale şi la relaţionările interpersonale şi grupale care derivă din ele, evidenţiind *patru forme elementare ale relaţiilor sociale*:

1. împărtăşirea cu „celălalt" (*communal sharing*), care descrie relaţiile cu familia, cu rudele de sânge;
2. ierarhizarea autorităţii (*authority ranking*), care înfăţişează relaţiile cu supraordonatul simbolic într-o organizaţie;
3. compatibilizarea cu „celălalt" (*equality matching*), care evidenţiază raporturile cu „egalii" (precum prietenii, covârstnicii);
4. relaţionarea tranzacţională (*market pricing*), ce subântind relaţiile cu concurentul profesional, în particular, sau cu cel social, în general.

Subiectul se poate confrunta aşadar deopotrivă cu relaţii în care părţile sunt separate, dar în care se raportează reciproc pe baza unei contribuţii egale; sau cu relaţii de pe urma cărora oamenii caută să obţină un profit, fie şi simbolic.

Important este că fiecare subiect poate simultan să activeze patternuri relaţionale diferite, în funcţie de natura mediului în care este inserat (precum în grupurile de covârstinci, în relaţiile informale, pe de o parte, sau în relaţiile formale, ierarhizate de la locul de muncă, pe de altă parte).

În tabelul 6 sunt rezumate posibilele asocieri între variabilele studiate în cele mai influente modele alternative.

Tabelul 6. *Relații posibile – intermodele*

Hofstede	Fiske	Schwartz
Individualism	Împărtăşirea cu „celălalt" ↓	Individualism afectiv
Colectivism	Împărtăşirea cu „celălalt" ↑	Colectivism
Distanţa faţă de putere ↑	↑ Ierarhizarea autorităţii	Ierarhie
Distanţa faţă de putere ↓	↓ Ierarhizarea autorităţii	Preocupare socială
Evitarea incertitudinii ↓	–	Individualism intelectual
Masculinitate	Relaţionarea tranzacţională	Autoritate, putere, stăpânire
Feminitate	Compatibilitatea cu „celălalt"	Armonie

Sursa: adaptare Gavreliuc (2006a, p. 129)

Cum se observă, nivelurile de analiză sunt diferite : fie cel al culturilor naţionale, fie cel al subiecţilor individuali, iar cauzalitatea de la un nivel nu se poate transfera la un alt nivel şi, în consecinţă, inferenţele trebuie articulate la acelaşi nivel de generalitate.

Schwartz şi colaboratorii săi (2000, 2005 ; Schwartz, 1992, 1999) au realizat medii standardizate pentru toate valorile în interiorul fiecărei ţări (ca unitate de analiză), furnizând informaţii fertile pentru dimensiunile modelului lui Hofstede, ce erau reconfigurate şi nuanţate : de exemplu, individualismul generic al modelului iniţial se diviza în individualism afectiv şi individualism intelectual, fiecare alcătuit din valori specifice corespondente, aşa cum reiese din figura 4.

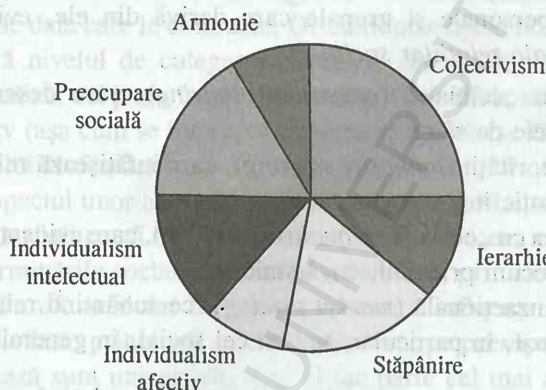


Figura 4. *Nivelul colectiv al grilei valorice a lui Schwartz (apud Gavreliuc, 2006a, p. 130)*

Ilustrând o dinamică istorică a valorilor sociale, ultimele studii ale lui Schwartz şi ale colaboratorilor săi (2001, 2005 ; Schwartz, 1999) atestă că europenii occidentali devin cei mai „individualişti", întrecându-i pe cei care deţineau la Hofstede întâietatea simbolică, nord-americanii, aceştia din urmă impunându-se însă în registrul axiologic al „ierarhiei" şi „stăpânirii".

8. Modelul lui Hofstede în versiune autohtonă: specific cultural și practici organizaționale în vestul României

În cele ce urmează, vom rezuma rezultatele unei cercetări care vizează obţinerea unor profiluri culturale pe baza metodologiei propuse de Geert Hofstede, tocmai pentru a completa, prin analiza pe un eşantion reprezentativ, aspectul lacunar al evaluărilor despre „cultura organizaţională românească" majoritară. Miza cercetării o constituie aşadar examinarea impactului specificului cultural asupra patternurilor valorice, atitudinale şi comportamentale din mediul organizaţional românesc, fixându-ne asupra a ceea ce convenţional este denumit Regiunea de

dezvoltare V Vest. Metodologia utilizată a fost deopotrivă cantitativă şi calitativă, înţelegând că un subiect atât de dificil şi de greu semantizabil nu poate fi studiat doar cu un instrumentar standardizat, cantitativ, precum cel furnizat de Hofstede. Astfel, în prima parte a cercetării am utilizat o metodologie preponderent cantitativă, organizând o anchetă psihosociologică prin aplicarea unei probe specifice (VSM94), pe un eşantion regional reprezentativ pentru populaţia activă din Regiunea de V Vest (alcătuită din judeţele Timiş, Arad, Caraş-Severin şi Hunedoara), format din de 1.058 de subiecţi.

De asemenea, în partea a doua a investigaţiei de teren am utilizat o metodologie preponderent calitativă, prin coordonarea a şapte focus-grupuri desfăşurate în organizaţii de diferite mărimi (de la IMM-uri la corporaţii multinaţionale de mari dimensiuni). Caracteristicile demografice ale eşantionului au fost următoarele : 1058 de subiecţi (populaţie activă 18-65 de ani/B, 18-60 de ani/F), din care 52% bărbaţi, 48% femei ; cu o medie de vârstă de 38,2 ani.

Rezultatele obţinute la proba VSM94 (punctaj convenţional) sunt redate în tabelul 7 :

Tabelul 7. *Dimensiuni culturale în vestul României*

Dimensiune culturală	Scor convenţional
DP (distanţă faţă de putere)	51
I/C (individualism/colectivism)	50
M/F (masculinitate/feminitate)	25
EI (evitarea incertitudinii)	69
PTL/PTS (perspectiva pe termen lung/scurt)	34

Conform rezultatelor cercetării noastre şi respectând tipologia descrisă în capitolul precedent, scorul pe eşantionul românesc ne situează la graniţa dintre aria *colectivismului dependent* şi cea a *individualismului dependent*, fapt menţionat în reprezentarea grafică aferentă (vezi figura 2, menţiunea RO 5 V).

Merită prezentate succint şi alte rezultate relevante în aria culturală balcanică ale probei VSM94, care ne îngăduie să nuanţăm portretul cultural al organizaţiilor din regiune (vezi tabelul 8). Ansamblul acestor rezultate au fost comparate cu cele obţinute într-un studiu similar Gallup din 2005, derulat la nivel naţional, şi cu investigaţiile psihosociologice anterioare ce valorifică modelul Hofstede în cadrul unor eşantioane româneşti.

Aşadar, studiul a configurat un portret organizaţional majoritar caracterizat de retractilitate şi formalism în relaţia cu supraordonatul simbolic (distanţă mare faţă de putere), colectivism moderat sau, cum îl vom califica de acum, o specie aparte de „individualism autarhic”, centrarea pe relaţie în dauna performanţei organizaţionale (feminitate pronunţată), atitudine temătoare faţă de schimbare (scoruri mari la evitarea incertitudinii), precum şi o orientare precumpănitor pe termen scurt. Demersul nostru sugerează o dată în plus puterea reţelelor valorice de fundal, precumpănitor asistenţiale, privite ca principali predictori deopotrivă

Tabelul 8. *Rezultate comparative cu alte cercetări relevante din România/Balcani – dimensiuni culturale propuse de Geert Hofstede – scoruri convenţionale la proba VSM94*

Cercetare reper/dimensiuni culturale	DP	I/C	M/F	EI	PTS/L
Gavreliuc (2006b) – eşantion regional reprezentativ, Regiunea V Vest, 1 058 de subiecţi	51	50	25	69	34
Spector *et al.* (2001), România, 455 de subiecţi, eşantion naţional	26	47	23	50	55
Luca (2005, I), eşantion naţional reprezentativ, 1 076 de subiecţi.	29	49	39	61	42
Luca (2005, II), eşantion naţional reprezentativ, 1 076 de subiecţi	33	49	39	61	42
România – estimări Hofstede	90	30	42	90	–
Bulgaria (2001)	55	41	48	64	33
Bulgaria – estimări Hofstede	70	30	40	85	–
Grecia, fosta Iugoslavie, Balcani – estimări Hofstede	76	27	21	88	–

pentru ansamblul emoţiilor activate şi pentru specificul comportamentelor organizaţionale angajate de subiecţi.

De asemenea, dorim să redeschidem succint discuţia privind proprietăţile psihometrice ale probei VSM 94, care a constituit sursa unor dezbateri de specialitate aprinse (Spector, 2001 ; Hofstede, 2002 – vezi tabelul 9)

Tabelul 9. *Consistenţa internă pentru dimensiunile probei VSM94 obţinute în cercetarea din zona de vest a României (2006)*

Dimensiune culturală	Alpha Crombach
DP (distanţă faţă de putere)	0,57
I/C (individualism/colectivism)	0,60
M/F (masculinitate/feminitate)	0,58
EI (evitarea incertitudinii)	0,52
PTL/PTS (perspectiva pe termen lung/scurt)	0,78

În ce ne priveşte, rezultatele coeficientului Alpha Crombach se află la limita acceptabilităţii chiar şi pentru pragul cel mai „liberal" – 0,60 –, probând astfel o consistenţă internă în general modestă. Se sugerează, şi pe această cale, întocmai ca şi în urma resemantizării individualismului autohton, nevoia

reelaborării unor noi probe tematice, care să conjuge perspectiva metodologică *etică* şi cea *emică*.

Rezumând, ceea ce frapa în întâlnirea directă cu subiecţii era nevoia de redefinire a „individualismului" şi a conceptelor conjugate din proba lui Hofstede, care se abăteau semnificativ de la aria semantică originară. Să examinăm pe scurt „individualismul", aşa cum a fost descris îndeosebi în cadrul focus-grupurilor clarificatoare.

8.1. Individualismul autarhic

Orice proiect social major se cuvine să pornească de la „ceea ce suntem". Şi, cum prea frecvent am experimentat eşecul colectiv, se impune să realizăm un exerciţiu autoreflexiv onest, pentru a descoperi „unde e problema din noi". Iar atunci când ne întrebăm : „Oare cum suntem noi, românii, de fapt" ?, una dintre trăsăturile care se impun şi care vin de foarte departe, dincolo de experienţa comunistă, este cea descrisă metaforic în urmă cu şapte decenii de Constantin Rădulescu-Motru (1938, pp. 161-170) prin formula „individualismului sufletului românesc". Considerat complet diferit de cel al popoarelor apusene şi regăsit în opţiunea aproape anarhică : „Românul vrea să fie de capul lui", acest tip de raportare la istorie exprimă o înclinaţie care i-a pus pe gânduri pe psihologii interculturali. Aşa cum am menţionat, odată cu Geert Hofstede, în jurul anului 1980, şi mai apoi din ce în ce mai rafinat în ultimele două decenii, s-au derulat cercetări asupra specificului culturilor naţionale, iar dimensiunea cea mai relevantă pusă în evidenţă a fost cea care disocia între popoarele individualiste (din Occident, Statele Unite, îndeosebi, dar şi popoarele din Europa vestică) şi cele colectiviste (din Orient, precum cele din Extremul Orient asiatic sau popoarele islamice). În mod tradiţional, în studiile din anii '90, ţările foste comuniste europene erau calificate drept „colectiviste", căci veneau după un lung interludiu colectivist impus politic. România ilustra însă o stranie abatere de la „regulă", dovedind o râvnă neaşteptată pentru valorile individualiste. Dar, întocmai ca în anticipările lui Rădulescu-Motru, individualismul „românului" era de cu totul altă factură decât cel „tradiţional", al „americanului", să zicem. Bunăoară, pentru „american", realizarea destinului personal se petrecea nu împotriva „celuilalt", ci în competiţie – loială – cu „celălalt", în jurul unor norme sociale ce reglementau „jocul social cinstit", în care „toţi au şanse egale la începutul competiţiei". Aşadar, individualismul clasic nu este împotriva „celuilalt", ci îl stimulează mai degrabă şi pe el să se autodepăşească, împlinindu-se într-un climat concurenţial. Din partener de „întrecere", la „român" „celălalt" devine adversar sau chiar duşman. Realizarea de sine se petrece peste „celălalt", dincolo de orice regulă a jocului social, ce rămâne doar o formă copiată, negociabilă, evocată doar pentru a fi ocolită. „Întors cu spatele la istorie" – care i-a adus cel mai adesea ratare şi dezolare –, printr-un tipar valoric, atitudinal şi comportamental

pe care l-am numi, în linia lui Hofstede, *individualism autarhic*, „românul" încearcă, prin zvâcnituri ale clipei, să adune cât mai mult nu împreună cu „celălalt", ci în dauna sa, căci „mâine nu se ştie", totul fiind perisabil şi nestatornic. Iată o atitudine tipic fanariotă, transferată peste secole în moravurile elitei politice, care ne indică o neobişnuită continuitate în orizontul duratei istorice mari (Braudel, 1958/1996).

Individualismul autarhic a fost evidenţiat precumpănitor prin valorificarea rezultatelor de natură calitativă provenite din focus-grupuri. Să reproducem câteva formulări tipice ale subiecţilor în registrul realizării de sine, care se articulează prin intermediul unor descrieri identitare precumpănitor dezangajante şi retractile : „Oricum totul iese cum vor *ei*" (D.M., 34 de ani) ; sau : „N-are rost să vin cu idei în firmă, căci, orice aş face, tot nu sunt băgat în seamă" (A.R., 22 de ani) ; ori : „Una peste alta, vreau sa fiu lăsat în pace, cu ceea ce sunt" (S.T., 48 de ani) ; aşa încât, aşa cum s-a exprimat un participant la interviul calitativ de grup, „cea mai bună regulă e cum să ocolesc regulile, căci *cei mari* din asta au făcut *regula*" (A.G., 37 de ani).

Experienţa cotidiană ilustrează grăitor puterea acestor aserţiuni, căci şi omul obişnuit (nu numai reprezentatul unei firme) a intrat într-o asemenea logică pierzătoare, întrucât exerciţiul comunicării cu universul instituţional autohton este dezechilibrat la nivel structural „oriunde am privi". Astfel, de la funcţionarul de la primărie sau de la ghişeul oficiului de pensii ori vânzătorul de la prăvălie până la omul politic de pe cea mai înaltă treaptă în stat, „celălalt instituţional" nu este, pentru „român", de cele mai multe ori, decât o continuă sursă de neîncredere, suspiciune şi necazuri. Mai mereu, raportul bilateral se stabileşte răsturnat, între cetăţeanul de rând „plecat", care „îl deranjează" pe vânzător sau funcţionar, căruia trebuie să-i câştige bunăvoinţa, şi nu dinspre un angajat al statului în slujba cetăţeanului. Iată cum, transgresând retorica statului democratic, ceea ce subminează dramatic orice construcţie socială majoră la noi este tocmai lipsa de încredere în „celălalt", hrănită într-o lungă istorie de secole de raportare deficientă a spaţiului public la cel privat, cu tot cortegiul de atitudini duplicitare ce ţin de „negustoria simbolică" a unei societăţi centrate nu pe dezvoltare, ci pe supravieţuire.

Prin urmare, putem trage următoarele concluzii :

- cultura organizaţională majoritară din România exprimă un pattern valoric, atitudinal şi valoric diferit de cel al majorităţii ţărilor care compun UE ;
- se pot identifica similarităţi în scorurile obţinute la dimensiunile culturale între cercetarea derulată în zona de vest a ţării şi cele de la nivel naţional coordonate de specialişti români şi străini (I/C, M/F, EI, PTS/PTL), dar şi diferenţe semnificative (DP) ;
- practicile manageriale şi intervenţiile organizaţionale importate probează o eficacitate evaluativă şi operaţională modestă, dacă nu îşi asociază o perspectivă *emică* ;

- dimensiunile culturale joacă un rol predictiv important în generarea unor ansambluri de comportamente organizaţionale specifice, de unde rezultă şi miza deosebită a cunoaşterii şi valorificării lor.

Bibliografie

Adorno, T, Frenkel-Brunswick, E., Levinson, D., şi Sanford, R. (1950), *The authoritarian personality*. Harper & Row, New York.

Berman, J.J., Murphy-Berman, V.A., şi Singh, P. (1985), „Cross-cultural similarities and differences in perceptions of fairness", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 16, pp. 55-67.

Berry, J.W. (1969), „On cross-cultural comparativity", *International Journal of Psychology*, 3, pp. 119-128.

Berry, J.W., Poortinga, Y.H., Pandey, J., Dasen, P.R., Saraswathi, T.S., Segall, M.H., şi Kagitcibasi, C. (eds.) (1997), *Handbook of cross-cultural psychology*, ediţia a II-a, Allyn & Bacon, Boston.

Berry, J.W., Poortinga, Y.H., Segall, M.H., şi Dasen, P.R. (1992), *Cross-cultural psychology: Research and application*, Cambridge University Press, New York, Cambridge.

Berry, J.W., Segall, M.H., şi Kagitcibasi, C. (1997), *Handbook of cross-cultural psychology*, vol. 3: *Social behavior and application*, Allyn & Bacon, Boston.

Braudel, F. (1958/1996), „Histoire et sciences sociales. La longue durée", în F. Braudel, *Ecrits sur l'histoire* (pp. 41-84), Flammarion, Paris.

Ferréol, G. (ed.) (2000), *Identitatea, cetăţenia şi legăturile sociale*, Polirom, Iaşi.

Fiske, A.P. (1991), *Structures of social life: The four elementary forms of human relations*, Free Press, Macmillan, New York.

Fiske, A.P. (2000), „Complementarity theory: Why human social capacities evolved to require cultural complements", *Personality and Social Psychology Review*, 4, pp. 76-94.

Gavreliuc, A. (2006a), *Psihologia interculturală: impactul determinărilor culturale asupra fenomenelor psihosociale*, Editura Universităţii de Vest, Timişoara.

Gavreliuc, A. (2006b), *Specific cultural şi practici organizaţionale în Vestul României*, Conferinţa naţională de Psihologie, Cluj-Napoca, Asociaţia Psihologilor din România (rezumat apărut în volumul conferinţei).

Gudykunst, W.B. (1998), *Bridging differences: Effective intergroup communication*, Sage, Thousand Oaks.

Hofstede, G (1980/2003), *Culture's consequences: International differences in work--related values*, Sage, Beverly Hills.

Hofstede, G (1986), „Cultural differences in teaching and learning", *International Journal of Intercultural Relations*, 10 (3), pp. 301-320.

Hofstede, G. (1991/1996), *Managementul structurilor multiculturale. Software-ul gândirii*, Editura Economică, Bucureşti.

Hofstede, G. (2002), „The pitfalls of cross-national survey research: A reply to the article by Spector et al. on the psychometric properties of the Hofstede Values Survey Module 1994", *Applied Psychology: An International Review*, 51 (1), pp. 170-178.

Hui, C.H., şi Yee, C. (1999), „The impact of psychological collectivism and workgroup atmosphere on Chinese employees' job satisfaction", *Applied Psychology: An International Review*, 48, pp. 175-185.

Iluţ, P. (2001), *Sinele şi cunoaşterea lui*, Polirom, Iaşi.

Iluţ, P. (2003), „Sine", în S. Chelcea şi P. Iluţ (eds.), *Enciclopedie de psihosociologie* (pp. 327-331), Editura Economică, Bucureşti.

Kagitcibasi, C. (1970), „Social norms and authoritarianism : A Turkish-American comparison", *Journal of Personality and Social Psychology*, 16 (3), pp. 444-451.

Kagitcibasi, C. (1994), „Individualism and collectivism", în J.W. Berry, M.H. Segall şi C. Kagitcibasi (eds.), *Handbook of cross-cultural psychology*, vol. 3 : *Social behavior and applications* (pp. 1-49), ediţia a II-a, Allyn & Bacon, Boston.

Kashima, Y., Foddy, M., şi Platow, M. (2002), *Self and identity : Personal, social, and symbolic*, Erlbaum, Mahwah, NJ.

Kashima, Y., Siegal, M., Tanaka, K., şi Isaka, H. (1988), „Universalism in lay conceptions of distributive justice : A cross-cultural examination. *International Journal of Psychology*, *23*, 51-64.

Lonner, W.J., şi Malpass, R.S. (eds.) (1994), *Psychology and culture*, Allyn & Bacon, Needham Heights, MA.

Luca, A. (2005, I, II), *Where do we stand ? A study on the position of Romania on Hofstede's cultural dimensions*, www.mentality.ro

Markus, H., şi Kitayama, S. (1991), „Culture and the self : Implications for cognition, emotion, and motivation", *Psychological Review*, 98, pp. 224-253.

Markus, H., şi Kitayama, S. (1998), „The cultural psychology of personality", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29, pp. 32-61.

Pettigrew, T.F. (1958), „Personality and sociocultural factors in intergroup attitudes : A cross-national comparison", *Journal of Conflict Resolution*, 1, pp. 29-42.

Ratner, C., şi Hui, L. (2003), „Theoretical and methodological problems in cross-cultural psychology", *Journal for the Theory of Social Behavior*, 33, pp. 67-94.

Raţă, A., şi Iacob, L. (2002), „Independenţă şi interdependenţă în reprezentarea emoţiilor", *Psihologia socială*, 9, pp. 63-82.

Rădulescu-Motru, C. (1938), „Psihologia poporului român", în *Enciclopedia României* (vol. 1, pp. 161-170), Imprimeria Naţională, Bucureşti.

Rohner, E. (1984), „Toward a conception of culture for cross-cultural psychology", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15, pp. 111-138.

Rokeach, M. (1973), *The nature of human values*, Free Press, New York.

Schwartz, S. (1992), „Universals in the structure and content of values : Theoretical advances and empirical tests in 20 countries", în M.P. Zanna (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 1-65), Academic, Orlando, FL.

Schwartz, S. (1994a), „Are there universal aspects in the structure and contents of human values ?", în *Journal of Social Issues*, 50.

Schwartz, S. (1994b), „Beyond individualism/collectivism : New cultural dimensions of values", în U. Kim, H.C. Triandis, Ç. Kâdiţçibaţi, S.C. Choi ţi G. Yoon (eds.), *Individualism and collectivism : Theory, method and applications* (pp. 85-119), Sage, Thousand Oaks, CA.

Schwartz, S. (1999), „A theory of cultural values and some implications for work", *Applied Psychology : An International Review*, 48 (1), pp. 23-47.

Schwartz, S., şi Bardi, A. (2001), „Value hierarchies across cultures", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 32 (3).

Schwartz, S., Bardi, A., şi Bianchi, A. (2000), „Value adaptation to the imposition and collapse of Communist regimes in East-Central Europe", în S.A. Renshon şi J. Dukitt (eds.), *Political Psychology*, Macmillan, New York.

Schwartz, S., şi Rubbel, T. (2005), „Sex differences in value priorities : Cross-cultural and multimethod studies", *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, pp. 1010-1028.

Segall, H.M., Dasen, P., Berry, J.W., şi Poortinga, Y.H. (1999), *Human behavior in global perspective : An introduction in Cross-Cultural Psychology*, Allyn & Bacon, Boston.

Singelis, T.M., Bond, M.H., Sharkey, W.F., şi Lai, C.S.Y. (1999), „Unpackaging culture's influence on self-esteem and embarrassability : The role of self-construals", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30, pp. 315-341.

Sinha, D., şi Tripathi, R.C. (1994), „Individualism in a collective culture : A case of coexistence of opposites", în U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. Choi şi G. Yoon (eds.), *Individualism and collectivism : Theory, method and applications* (pp. 122-136), Sage, Thousand Oaks.

Smith, P.B., şi Bond, M.H. (1998), *Social psychology across cultures*, ediţia a II-a, Allyn & Bacon, Boston.

Smith, S., Dugan, S., şi Trompenaars, F. (1996), „National culture and the values of organizational employees", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27, pp. 231-265.

Spector, P.E., Cooper, C.L., şi Sparks, K. (2001), „An international study of the psychometric properties of the Hofstede values survey module 1994 : A comparative of individual and country-province level results", *Applied Psychology*, 50, pp. 269-282.

Triandis, H.C. (1995), *Individualism-collectivism*, Westview, Boulder, CO.

Triandis, H.C., Bontempo, R., Villareal, M., Asai, M., şi Lucca N. (1988), „Individualism and collectivism : Cross-cultural perspectives on self-in-group relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, pp. 323-338.

Ritualurile organizaţionale

Cristian Ziliberberg

1. Introducere

Fiecare organizaţie îşi dezvoltă un set de înţelesuri, reguli implicite care guvernează comportamentul membrilor ei zi de zi. Cultura este rezultatul unui proces de formare relativ îndelungat şi e similară personalităţii unui individ (Băcanu, 1997, p. 70). Prin definiţie, cultura organizaţională este explicativă, intangibilă, implicită şi luată ca atare şi derivă din filosofia fondatorilor. Aceasta influenţează practicile organizaţionale, criteriile folosite la angajare, acţiunile curente ale managementului de vârf, modul cum se formează un climat general în care se stabileşte ce comportament este acceptat şi care nu.

Există şapte caracteristici primare care exprimă esenţa culturii organizaţionale (Robbins, 1998) ;

1. *inovaţia şi asumarea riscului* – gradul în care angajaţii sunt încurajaţi să vină cu inovaţii şi să-şi asume riscuri ;
2. *atenţia la detalii* – după ce cultura a prins contur, există un număr de proceduri în interiorul organizaţiei care o menţin şi le oferă angajaţilor un set de indicatori care le orientează atenţia la detalii familiare ;
3. *orientarea spre rezultate* – gradul în care managementul se orientează spre rezultat sau produs, mai degrabă decât asupra tehnicilor şi proceselor de obţinere a acestuia ;
4. *orientarea spre oameni* – gradul în care este luat în considerare efectul deciziilor manageriale asupra persoanelor din organizaţie ;
5. *orientarea spre echipă* – gradul în care activităţile sunt axate pe echipă, mai degrabă decât pe individ ;
6. *agresivitatea* – gradul în care persoanele sunt agresive şi competitive ;
7. *stabilitatea* – gradul în care activităţile organizaţionale se axează pe menţinerea statu-quoului în contrast cu creşterea.

La începutul funcţionării organizaţiei se întrevede necesitatea expunerii unei viziuni a fondatorilor asupra acţiunilor şi conduitelor membrilor. Fondatorii organizaţiei, de obicei, au un impact major asupra culturii incipiente. Ei au o

viziune a felului cum ar trebui să fie organizaţia şi nu sunt constrânşi de tradiţiile şi ideologiile precedente.

În timp, organizaţiile dezvoltă termeni unici care descriu echipamentul, regulile oficiale, personalul, consumatorii, produsele, aspecte legate de businessul lor. Noii angajaţi sunt deseori speriaţi de acronime şi de jargon, care, după câteva luni, vor face parte din limbajul lor cotidian. Odată asimilată, această terminologie caracterizează membrii unei anumite culturi sau subculturi organizaţionale. Până când nou-veniţii nu învaţă regulile, nu sunt acceptaţi ca membri cu drepturi depline ai organizaţiei. Încălcarea regulilor de către cei de la nivelurile superioare sau inferioare ale ierarhiei duce la o dezaprobare generală şi la penalităţi puternice. Conformarea faţă de reguli asigură remunerarea şi avansarea.

Aşa cum trăsăturile de personalitate ale oamenilor devin stabile după o perioadă de timp, la fel se întâmplă şi cu trăsăturile culturii organizaţionale. Tradiţiile şi obiceiurile curente ale organizaţiei sunt influenţate de trecut şi de succesul pe care l-au avut. La un moment dat, devine dificil pentru manageri să le schimbe, cu atât mai mult cu cât o cultură ajunge să influenţeze negativ climatul organizaţional şi chiar randamentul, când este nevoie de un proces de schimbare lung şi dificil.

Cultura este implementată la nivelul angajaţilor printr-o serie de modalităţi, dintre care cele mai importante sunt (Robbins, 1998, p. 1300):

- *limbajul* – multe organizaţii şi departamente folosesc anumite concepte pentru a desemna membrii unei culturi sau subculturi. Prin faptul că învaţă acest limbaj, membrii acceptă acea cultură şi, în consecinţă, o prezervă;
- *povestirile* – pot include evenimente, naraţiuni despre fondatorii organizaţiei, despre consecinţele încălcării regulilor, despre succese, reducerile forţei de muncă, relocarea angajaţilor, reacţii la greşelile trecute. Aceste povestiri ancorează prezentul în trecut şi oferă explicaţii şi legitimitate practicilor curente, prin moştenirea anumitor moduri de abordare a acţiunilor, evenimentelor, relaţiilor (Băcanu, 1997, p. 63);
- *simbolurile materiale* – au semnificaţii în planul atribuirii importanţei anumitor angajaţi, gradului de egalitarism şi tipului de comportamente promovate (de asumare a riscurilor, conservator, autoritar, participativ, individualist, sociabil etc.) care sunt adecvate. Designul sediului organizaţiei, tipurile de automobile care le sunt oferite celor din executivul de vârf, elicopterul etc. sunt doar câteva exemple de simboluri materiale. Altele includ mărimea biroului, eleganţa mobilei, îmbrăcămintea;
- *ritualurile* – sunt acţiuni ce implică secvenţe repetate, exprimând şi consolidând valorile de bază ale organizaţiei, scopurile cele mai importante.

O cultură organizaţională este definită şi de ritualurile ei. Diferitele ritualuri pe care membrii le realizează în mod regulat sau ocazional fac parte din cultura organizaţională (Pacanowsky şi Trujillo, 1983). Modul în care cultura organizaţională

poate fi modelată, schimbată, indusă prin intermediul anumitor ritualuri capătă o pondere tot mai mare la nivelul interesului ştiinţific. Pot fi oare create şi induse ritualurile organizaţionale? Dacă ritualurile sunt asociate cu tradiţia, sunt moştenite, pot coexista noile ritualuri şi valorile existente (Fellous, 2000, p. 158)?

2. Locul ritualurilor în cadrul culturii organizaționale

Ritualul a fost studiat de reprezentanţii mai multor domenii (antropologi, preoţi, psihologi şi alţii) şi în mai multe contexte (de la ritualurile triburilor primitive la cele religioase sau laice). S-a pus un accent destul de mare pe ritualurile din mass-media, acestea fiind privite chiar ca agent ritualizant, creator de ritualuri în societate (Coman, 2003, p. 31).

Una dintre ştiinţele care a acordat o atenţie mare ritualului este etologia, pe care Lorentz o numeşte „biologia comportamentului" (Culianu, 1996, p. 168). Conform viziunii etologiei ecologice, „orice sistem de norme culturale tradiţionale are o valoare biologică, ecologică etc." (Culianu, 1996, p. 173). Ea oferă o viziune interesantă asupra apariţiei ritualurilor, demonstrând *importanţa laturii biologico-ecologice într-o tradiţie sau într-un ritual*. Ca exemple ale acestei viziuni, pot fi menţionate punctele de vedere ale lui Lorentz şi Marvin Harris referitor la motivul pentru care Moise le-a impus evreilor să nu mănânce carne de porc. Primul afirmă că din cauza trichinelozei (o boală parazitară), iar celălalt din cauza faptului că pământurile Palestinei erau aride şi nu ar fi putut creşte porci, ci doar animale rumegătoare, care îşi găseau mai uşor hrană (Culianu, 1996, pp. 173-174).

Ritualurile, *riturile* şi *ceremoniile* sunt aspecte situate de unii cercetători „la suprafaţa culturii organizaţionale" şi, în consecinţă, foarte vizibile, constituind aspecte mai puţin studiate ale culturii organizaţionale, fiind reprezentate de patternuri comportamentale (Harrison şi Shirom, 1999, p. 259). Schein apreciază că ele sunt greu de cercetat şi interpretat (vezi Denison, 2001, p. 350).

Studiul ritualurilor în psihologia organizaţional-managerială a avut la bază atât motive de ordin *teoretic*, cât şi *practic*.

S-a conştientizat că, în sine, cultura organizaţională este un concept vast, care include mai multe elemente (valori, inferenţe de bază, artefacte etc.), însă şi alte fenomene par să aibă o importanţă deosebită în cadrul culturii. De cele mai multe ori, în cercetarea culturii organizaţionale se pune accentul pe valori, norme, asumpţii de bază (Sackmann, 2001, p. 145) şi se omit aspecte care se dovedesc relevante pentru viaţa organizaţiei. Astfel, au început să fie luate în considerare şi alte caracteristici structurale, statice sau de altă natură pe care cercetătorii, într-o primă fază, preferau doar să le menţioneze prin concepte cum ar fi: *ritualuri*, *rituri*, *povestiri*, *ideologii*, *jargon organizaţional*, *cunoştinţe strategice* etc. Modul în care aceste noţiuni sunt *create*, *menţinute* şi *transformate*

intră tot mai mult în atenţia cercetătorilor, încercându-se depăşirea simplei enunţări a lor (Pacanowsky şi Trujillo, 1983). Implicit, analiza culturii se extinde, incluzând nu doar valori sau alte componente greu sesizabile, ci şi analiza artefactelor, patternurilor comportamentale, a altor caracteristici vizibile, a implicaţiilor lor simbolice (Muijen, 1999).

Există raţiuni de ordin practic pentru studiul ritualurilor organizaţionale: credinţele, valorile şi ipotezele care există într-o organizaţie influenţează apariţia modelelor comportamentale (Johns, 1998, p. 277). Aceste modele de comportament se structurează în timp în contexte mai mult sau mai puţin planificate ori sistematice. Modul în care se vor realiza integrarea şi socializarea salariaţilor va depinde de gradul de succes al adaptării sau coexistenţei valorilor noilor angajaţi şi celor ale organizaţiei. Această tranziţie se poate realiza mai uşor când sunt puse în joc practici sistematice, uneori ritualizate de integrare, acomodare, formare a unei identităţi şi structuri comportamentale. Preferinţele managementului de vârf în ceea ce priveşte metodele de integrare şi socializare marchează profund caracteristicile practicilor aplicate, care pot fi mai mult sau mai puţin ritualizate. Managementul are în vedere faptul că noii angajaţi vin cu seturi proprii de valori, atitudini şi expectanţe în legătură cu activitatea şi organizaţia. În cazul multor posturi sau organizaţii, noii membri vor trebui să treacă printr-un proces considerabil de integrare şi socializare iniţială, training. Scopul acestor procese este de a obişnui membrii cu atitudinile şi comportamentele pe care organizaţia le solicită.

După ce cultura a fost instalată, sunt un număr de proceduri în interiorul organizaţiei care o menţin, prin faptul că oferă angajaţilor un set de experienţe familiare. De exemplu: procesul de selectare, criteriile de evaluare a performanţei, trainingul, activităţile de dezvoltare a carierei precum şi procedurile de promovare – toate acestea asigură integrarea culturală a angajaţilor. Trei factori joacă un rol important în susţinerea culturii: procedurile de selectare, acţiunile managementului de vârf şi metodele de socializare.

Un alt argument din sfera practicii este că deseori, într-o organizaţie, în situaţiile noi, personalul şi managerii reacţionează prin improvizaţie, iar atunci când situaţia se repetă şi este utilizat acelaşi răspuns, improvizaţia iniţială se transformă în ritual, politică organizaţională sau rutină (vezi Pacanowsky şi Trujillo, 1983).

3. Delimitări conceptuale

Pentru a înţelege mai bine specificul ritualurilor, se recomandă realizarea unei serii de delimitări conceptuale în raport cu alte noţiuni care fac parte din aceeaşi categorie. În acest sens, vom analiza noţiunile de *ritual*, *simbol*, *semnificaţie*, *rit*, *ceremonie* şi *rutină*.

3.1. Ritualuri și rituri

Tryce şi Beyer (1984) subliniază că *riturile* sunt un set de acţiuni, activităţi elaborate, dramatice, planificate, care consolidează într-un singur eveniment forme diferite ale expresiei sociale prin interacţiunea socială, în folosul participanţilor. Ritul este o structură dătătoare de sens ; este o ceremonie organizată, structurată, eficientă ; creează un efect, determină schimbarea (Fellous, 2000, p. 159). *Ritualurile* sunt un set de tehnici şi comportamente detaliate şi standardizate care scad anxietatea şi produc consecinţe tehnice de importanţă practică (Tryce şi Beyer, 1984). Se pare că în timp riturile pot deveni similare cu anumite forme de organizare (de exemplu, confesiunile), ritualurile fiind elemente ale unor forme de organizare. În timp ce riturile apar preponderent în cadrul interacţiunilor sociale, ritualurile se manifestă mai ales în plan procedural, tehnic. Riturile par să conţină mai multe elemente ale organizaţiei informale, ritualurile fiind specifice mai mult organizaţiei formale.

3.2. Ritualuri și ceremonii organizaționale

Ceremonia poate fi : 1) un ansamblu de reguli, de forme exterioare, protocolare, obişnuite aplicate la evenimente deosebite, putând presupune paradă, fast ; 2) ansamblul formelor de politeţe folosite în raporturile dintre membrii unei societăţi sau grupări sociale ; 3) un eveniment solemn care se desfăşoară după anumite reguli ; 4) respectarea exagerată a convenienţelor ; eticheta excesivă ; formalismul, protocolul care se foloseşte la oficierea unui act investit cu semnificaţie majoră. Presupune un *maestru de ceremonie* (sau *de ceremonii*), persoană însărcinată să dirijeze, după protocol, desfăşurarea unei solemnităţi (adaptat după *DEX*). Tryce şi Beyer (1984) consideră ceremoniile un număr de ritualuri conectate printr-un singur eveniment. Ritualul este un ceremonial cu implicaţii în tradiţii, care se desfăşoară, după anumite reguli, în momentele importante din viaţa comunităţii (*DEX*). Aceste delimitări nu asigură o bună distincţie între cele două noţiuni, totuşi sugerează că ritualurile sunt aspecte procedurale în cadrul unor evenimente/ceremonii.

3.3. Ritualuri și simboluri

Simbolul poate fi : un semn, un obiect, o imagine ce reprezintă indirect (în mod convenţional sau în virtutea unei corespondenţe analogice) un obiect, o fiinţă, o noţiune, o idee, o însuşire, un sentiment etc. ; un procedeu expresiv prin care se substituie numele unui lucru prin numele unui semn ; o imagine sau un obiect cu valoare evocatoare magică sau mistică. Este redat ca emblemă, atribut, pecete, figură, imagine, reprezentare (*DEX*). Un ritual este o rânduială după care decurge

o activitate încărcată de semnificaţii simbolice. În consecinţă, ritualul are un caracter dinamic, simbolurile sunt mai statice. Ritualurile fac parte din organizarea funcţională a organizaţiei, simbolurile ţin de imaginea instituţiei.

Segre (2000) aprecia că în organizaţii ritualurile se formează în jurul unor simboluri pe care le definesc (p. 17). El constată că simbolurile sunt ambigue, ceea ce le face să fie acceptate de mai mulţi oameni, deoarece pot fi interpretate diferit de indivizi din diverse grupuri în diferite contexte. Acelaşi lucru se întâmplă şi în cazul ritualurilor (Segre, 2000, p. 17).

3.4. Ritualul şi semnificaţiile (simbolice)

Semnificaţiile pot fi: valori simbolice ale unui lucru, înţeles; conţinuturi semantice ale unui cuvânt, înţelesuri, sensuri, accepţiuni; funcţii ale semnelor de a reprezenta ceva independent de ele. Kendall (1993) constata că rapoartele publice de sfârşit de an ale instituţiilor (care, în unele ţări, sunt cerute prin lege) reprezintă ritualuri de trecere pentru organizaţie. Ele au printre altele, o semnificaţie simbolică, arătând că organizaţia a mai depăşit o etapă, că realizările sale se datorează muncii sârguincioase a angajaţilor ei, că multe probleme au apărut din cauza mediului concurenţial prea agresiv sau a atitudinii guvernului, care a introdus nişte reglementări neloiale. În timp ce ritualurile au un caracter concret, desfăşurându-se în plan acţional, semnificaţiile simbolice au un caracter intuitiv, apărând în plan cognitiv.

Ritualul este un „purtător de comportamente” cu semnificaţie simbolică a anumitor valori. Iată un exemplu în acest sens: la o petrecere anuală a unei firme americane de *advertising* este afişată exagerat bogăţia, sunt oferite bonusuri generoase într-un decor opulent, iar punctul culminant îl constituie cadoul oferit tinerilor parteneri – o cravată din mătase de la prestigioasa firmă franceză Hermes. Cravata Hermes relevă că stilul este la fel de important ca şi bogăţia şi succesul – un important set de valori ce uneşte firma (Denison, 2001, p. 351).

3.5. Ritual şi mit

Miturile sunt povestiri ce apar ca rod al fabulaţiei, al născocirii, explicând în mod alegoric şi cuprinzând credinţele oamenilor cu privire la originea unor fenomene, entităţi, personaje, persoane; sunt lipsite de un temei real (vezi *DEX*). Aşadar, ritualul îşi are originea în concepţia managementului, iar mitul în concepţia salariaţilor; ritualul se concretizează în folosul managementului organizaţiei, mitul este un mecanism de apărare în folosul angajaţilor; ritualul este conectat la realităţile organizaţionale, miturile nu au corespondent real.

Încă există dispute privind apariţia miturilor şi ritualurilor, analizele încercând să identifice care fenomen apare mai întâi (vezi şi Culianu, 1996, p. 175).

3.6. Ritualurile și comportamentul ritualizat

Pentru exemplificare, vom oferi cazul unei redacţii mass-media. În cazul redacţiilor, s-au făcut studii pe aşa numitele *comportamente ritualizate ale jurnalistului*, care sunt stereotipe, rutiniere, orientate către eficientizarea şi/sau asigurarea securităţii muncii şi persoanei jurnalistului. Mass-media constituie o industrie şi trebuie să aibă capacitatea de a produce materiale, într-o anumită cantitate, la o anumită calitate. Dacă nu ar exista nişte proceduri care să ajute jurnalistul să îşi îndeplinească sarcinile, el nu ar reuşi (Coman, 2003, pp. 80-81). De asemenea, jurnalistul este supus mereu riscului de a se pune rău cu şeful, cu diferite personalităţi publice, de a fi dat în judecată şi a pierde procesul. Pentru protecţia sa, el utilizează anumite comportamente : verificarea din două surse a informaţiilor, expunerea opiniilor tuturor părţilor implicate (cel puţin formal). Dar acestea nu sunt decât nişte comportamente rutiniere care servesc drept tehnică de apărare în cazul unui atac, prin invocarea respectării unei anumite proceduri standardizate. Acestea sunt nişte practici, „comportamente magice" care ar trebui să apere jurnalistul de potenţialele probleme. Sunt comportamente rutiniere care au mai multe caracteristici ale ritualului (Coman, 2003). Valorile pe care le promovează jurnalistul prin aceste comportamente sunt informarea echidistantă (prin citarea tuturor părţilor implicate) şi corectă (prin citarea informaţiei din minimum două surse) a cititorului. Totodată, apare şi valoarea protecţiei : „actul magic" al informării nu trebuie să fie alterat, dat în judecată, ci apărat (incluzând elemente specifice ale unui ritual – Coman, 2003).

Comportamente asemănătoare pot fi observate şi la poliţiştii americani. Când reţin infractorul, îi răsucesc mâinile la spate, îi citesc drepturile pe care le are în mod legal, iar când îl introduc în maşină, îi pun mâna pe cap ca să sublinieze dominaţia şi mai puţin ca să protejeze capul la intrarea în maşină (procedura devine în unele cazuri ritual).

Unele activităţi, ca „întâlnirile boardului", „ceremonia de succesiune a executivilor", „întâmpinarea şi orientarea nou-veniţilor", sunt, de fapt, destul de ceremoniale şi de obicei „invocă modalităţi speciale de acţiune, limbaj special, reguli şi chiar limite" care oferă un sens în acord cu acţiunile planificate şi executate. Alte acţiuni precum „dojenirea angajatului", sunt similare, cu toate că au un caracter mai puţin formal şi ritualizat şi poate gravita în jurul unor secvenţe şi stiluri de prezentare similare. Şi acţiunile repetate – de la poveştile personale la instruirea angajatului – pot deveni destul de structurate şi semnificative (Pacanowsky şi Trujillo, 1983).

Aşadar, comportamentele ritualizate sunt, de fapt rodul standardizării procedurilor acţionale în diferite contexte de muncă, implică o succesiune de operaţii şi mişcări, au o finalitate obiectivă, protejează salariatul de sancţiunile implicite unor erori şi presupun mai puţine semnificaţii. Ritualurile sunt rodul unor

concepții, vizează anumite stări de spirit și semnificații, au finalități clare precum : sublinierea importanței unui eveniment sau a unei activități, menținerea și întărirea identității organizaționale, angajarea subiectivă a salariatului, adeziunea sa.

3.7. Ritualul organizațional și rutina

Există o oarecare confuzie între conceptul de *ritual organizațional* și cel de *rutină*, ele asemănându-se prin faptul că au o structură și sunt repetitive. Conform *American Heritage Dictionary* (2000), rutina este un număr de acțiuni prescrise, detaliate, care sunt repetate regulat. Alți autori consideră că ritualurile pot deveni rutină (vezi Huțu, 1999), doar că primele sunt acțiuni repetitive purtătoare de sens în interiorul organizației și țin de obicei (Ulrich, 1984). Caracterul repetitiv este comun celor două tipuri de acțiuni. Ele diferă atât prin încărcătura de semnificații, cât și prin frecvență. Ritualurile au semnificații și sunt mai rar aplicate decât acțiunile de rutină.

4. Definirea ritualurilor organizaționale

Definirea ritualului organizațional poate întâmpina unele dificultăți. Există pericolul definirii prea specifice, care se inspiră din sfera religioasă (în acest caz ritualul este o „rânduială după care decurge o slujbă religioasă" – *DEX*) sau pericolul definirii prea generale, în care ritual apare ca fiind orice activitate umană. O definire acceptabilă a constructului ar putea fi următoarea : *ritualurile organizaționale sunt acțiuni promovate în instituții, având o structură procesuală cuprinzând elemente repetitive în cadrul unor scenarii încărcate de semnificații ; ele favorizează identificarea, adeziunea și antrenarea oamenilor în vederea atingerii obiectivelor organizaționale.*

Pentru a soluționa problema definirii, este indicat să se aducă unele completări prin trecerea în revistă a unora dintre notele particulare ale ritualurilor organizaționale :

- sunt raționale la metanivel (Suk-Young Chwe, 2001) ;
- definesc simbolurile în jurul cărora se formează (Segre, 2000, p. 17) ;
- sunt „un răspuns la o necesitate elementară a creierului de transformare a experienței" (Young, 1999) ;
- încearcă să explice, să atenueze, să reprezinte ori să elibereze de impulsurile umane fundamentale (Young, 1999) ;
- implică aspecte legate de competență, emoție, identitate și relaționare (Young, 1999) ;
- fundamentul ritualului este profund chiar și atunci când forma lui pare să fie superficială (Young, 1999).

Françoise Héritier-Augé (1991) arăta că riturile, ca şi miturile, pot să moară, dar şi să se regenereze. Dacă unele mor, altele se nasc, inclusiv sub ochii noştri, negreşit, pentru că ritul, ca şi mitul de întemeiere, ca şi familia, se află la însăşi baza societăţii. Orice grup rock, orice bandă de la periferie, orice familie îşi are istoria „mitică" şi ritualurile sale şi, când spunem aceasta, nu asimilăm marile ritualuri religioase şi politice, ritualurile domestice sau ale micilor grupuri; ci doar subliniem necesitatea de a se da un sens activităţilor grupurilor, oricare ar fie ele, căci fără aceasta, nu vor fi decât indivizi faţă în faţă, lipsiţi de relaţia cu celălalt – cu alte cuvinte, ceva de neconceput, de netrăit, fără sens (*apud* Fellous, 2000). Rezultă că ritualurile :

- pot să moară, dar şi să reînvie („să zămislească");
- dau un sens activităţilor şi grupurilor.

Iniţial, ritualurile sunt acceptate de membri ca o *necesitate condiţionată*. De exemplu, pentru a evita pedeapsa, ca în cazul noului recrut în armată sau pentru a se integra în organizaţie, nou-venitul va avea anumite atitudini, pozitive sau negative, faţă de ritualuri, care îi sunt străine, dar în plan acţional cu timpul le va asimila şi se va obişnui cu ele. Dar, după ce le-a asimilat, devin o parte importantă a comportamentului în cadrul organizaţiei, subiectul începe să le propage şi le consideră o normalitate necesară (Goffman, 2003). Aşadar, ritualurile :

- au la bază o motivaţie ;
- devin parte importantă a comportamentului ;
- li se atribuie valoare de „normalitate" în organizaţie.

Pentru Sackmann (2001, p. 145), comportamentele relevante din punct de vedere cultural cuprind două categorii : comportamente verbale şi comportamente nonverbale. Riturile, ritualurile şi ceremoniile sunt exemple de comportamente nonverbale, susţine autorul. Printre cele verbale sunt incluse jargonul, umorul, felul în care oamenii se adresează unul altuia. Clasificarea de mai sus, în ciuda limitelor inerente, are avantajul că subliniază caracteristica ritualurilor de a conţine importante elemente de comportament nonverbal. Este evident că ele nu pot avea loc fără pronunţarea nici unui cuvânt, deseori latura verbală jucând un rol foarte important.

5. Caracteristici ale ritualurilor organizaționale

Ritualul are o structură dinamică, la fel ca a unui dans. Ritualul este un *proces*. Prin intermediul ritualurilor, sunt animate obiectele din jur, locul, li se oferă o altă nuanţă, valoare. Ritualul are un caracter festiv. El este un fenomen activ. Ritualurile pot să stabilească legături şi să onoreze trecutul ; noi trebuie doar să

le înţelegem şi să învăţăm să le valorificăm. Nu putem să negăm existenţa ritualurilor, ci doar să le conştientizăm şi să evităm rutinizarea lor, adică pierderea semnificaţiilor, să contribuim la stabilirea conexiunilor, clarificarea valorilor, selectarea simbolurilor şi aranjarea lor adecvată (Young, 1999).

Robert Young (1999) a studiat ritualurile în mediul universitar şi a trasat caracteristici care sunt specifice acestui mediu :

1. *stabilesc conexiuni* (*making connections*) – ritualul ajută persoana să stabilească conexiuni cu alţi oameni : prin intermediul ritualurilor, nou-veniţii sunt integraţi mai uşor în comunitate. De asemenea, prin intermediul ritualurilor, cei care fac parte din instituţie devin legaţi de tradiţiile, istoria şi prestigiul ei, intră în sistem, simt că asupra lor s-au transferat simbolurile instituţiei, puterea ei, devin parte a unui întreg ;
2. *clarifică valorile* (*clarifying values*) – ritualul este un *modus operandi* al sensului, o cale de a combina valorile cu comportamentul, câteodată o cale de a crea impresia de sacru. Valorile reprezintă o parte esenţială a ritualului şi este important să înţelegem valorile care sunt transmise prin intermediul lui. Trebuie să clarificăm valorile care sunt intrinsece ritualului şi instrumentale scopului nostru ;
3. *facilitează selectarea simbolurilor* (*selecting symbols*) – sensul ritualului nu este doar liniar şi raţional, ci şi emoţional şi circular, deci mai uşor de recunoscut decât de descris. De exemplu, un ritual poate simboliza că o anumită persoană va fi promovată sau penalizată. Simbolurile transmise de ritual sunt foarte mult influenţate de interpretarea pe care o conferă într-un moment deteminat în societate ;
4. *creează o configuraţie* (*composing art*) – pe lângă faptul că ritualurile transmit simboluri, ele pot aranja/organiza simbolurile într-o formă adecvată. De exemplu, în cadrul unui eveniment, un ritual se desfăşoară şi capătă contur şi creează configuraţia elementelor implicate : locaţia, participanţii, momentul, obiectele etc. „Compoziţia ritualului este o artă demnă de un artist" ;
5. *întărirea inocenţei* (*empowering innocence*) – ritualurile favorizează obedienţa şi interpretarea evenimentelor într-o manieră prestabilită. Când studenţii ajung la universitate sau când angajaţii sunt acceptaţi într-o nouă firmă, ei urmează să renunţe la toate aşteptările lor ca să poată beneficia de întreaga experienţă care le este oferită (Young, 1999).

După Rappaport (1999), ritualurile organizaţionale se caracterizază prin :

1. aspectul formal (comportamentul este recunoscut oficial, punctual, repetitiv, stereotip) ;
2. invarianţă (elementele ritualului rămân constante în timp) ;
3. precodare (ordinea actelor este stabilită înainte de realizarea lor) ;
4. pragmatism (ritualul există în relaţie cu randamentul, cu realizarea propriu-zisă a unor obiective) ;

5. caracterul noninstrumental (deşi include acte precise, nu are scop tehnic explicit, practic, imediat).

După Kertzer (2002, pp. 22-24), ritualurile au următoarele caracteristici: 1) formalism; 2) simbolism; 3) dramatism; 4) condensare; 5) ambiguitate. Ultima caracteristică a stârnit un interes mai accentuat. Ritualurile pot fi acceptate de toţi angajaţii şi de subgrupurile din organizaţie datorită ambiguităţii lor şi posibilităţii de a fi interpretate în mod diferit (Segre, 2000, p. 17).

O altă caracteristică a ritualurilor este că ele pot fi susţinute de alte *ritualuri ajutătoare*, denumite de Goffman, „practici defensive" şi „practici protective". Practicile defensive sunt utilizate pentru a proteja imaginea şi impresiile pe care individul le promovează în jur, pe când practicile protective (tactul) sunt utilizate de ceilalţi pentru a păstra sau a salva imaginea, impresiile cultivate de individ (Goffman, 2003, p. 41).

6. Tipologii

6.1. Tipologia riturilor organizaționale

În literatura de specialitate s-a recurs la elaborarea unor tipologii a riturilor, dar şi a ritualurilor organizaţionale. Aceste tipologii contribuie la delimitarea conceptuală şi la înţelegerea specificului noţiunilor avute în vedere.

Una dintre cele mai cunoscute clasificări ale *riturilor* este oferită de Trice şi Beyer (1984), care punctează existenţa următoarelor rituri organizaţionale:

1. *riturile de trecere* – sunt importante pentru o adaptare mai uşoară a individului la o nouă poziţie;
2. *riturile de intensificare* – au scopul de a promova o imagine pozitivă despre organizaţie şi de a-i motiva pe alţii să depună un efort în această direcţie;
3. *riturile de asigurare* – asigură oamenii că situaţia este sub control şi că se face ceva în privinţa ei, îndreaptă atenţia asupra unor probleme şi o îndepărtează de altele;
4. *riturile de reducere a conflictelor* – au ca efect sustragerea atenţiei de la conflict, diminuarea sa;
5. *riturile de integrare* – ajută persoana să devină şi să se simtă parte a organizaţiei;
6. *riturile de segregare* – singurele care par să aibă o conotaţie negativă, au ca scop delimitarea celor ce fac parte din grup de ceilalţi.

Constatăm că riturile au şi unele aspecte negative. Unele ar putea fi grupate sub aceeaşi denumire. Riturile de degradare şi, în unele situaţii, cele de integrare ar putea fi puse alături de riturile de trecere – căci toate vorbesc despre trecerea

unei persoane de la un statut la altul. Riturile de integrare, în unele manifestări, pot fi considerate ritualuri de trecere, acest lucru fiind valabil şi atunci când este vorba despre integrarea unui nou angajat în organizaţie sau transferului în alt post, şi atunci când e vorba despre creşterea gradului de ataşament faţă de organizaţie (când se doreşte doar creşterea gradului de implicare a lui în organizaţie). Tipologia amintită subliniază caracterul procesual al riturilor. Autorii completează informaţiile oferind exemple şi arătând consecinţele sociale manifeste şi latente ale funcţionării riturilor (vezi tabelul 1).

Tabelul 1. *Riturile organizaţionale*

Tipuri de rituri	Exemple	Consecinţe sociale manifeste	Exemple de consecinţe latente, manifeste
Rituri de trecere	Introducerea şi trainingul de bază în armata Statelor Unite	Facilitarea tranziţiei persoanei în roluri şi la statusuri sociale care sunt noi pentru ea	Minimizarea schimbărilor modului în care oamenii abordează rolurile sociale Restabilirea echilibrului în relaţiile sociale existente
Rituri de degradare	Concedierea şi înlocuirea managerilor de vârf	Dizolvarea puterii şi a identităţii lor sociale	Recunoaşterea publică a existenţei unor probleme şi discutarea lor Apărarea graniţelor grupului prin redefinirea celor care aparţin grupului şi celor ce nu aparţin Redefinirea valorii şi a importanţei sociale a rolurilor implicate
Rituri de intensificare	Seminariile Mary Kay	Intensifică identitatea socială şi puterea ei	Răspândirea veştilor bune în organizaţie Asigurarea recunoaşterii publice a angajaţilor pentru realizările lor ; motivarea celorlalţi să facă un efort similar Organizaţia acordă credit realizărilor personale Acordarea unei valori sociale realizării rolurilor sociale
Rituri de reînnoire	Activităţi de dezvoltare organizaţională	Reînnoirea structurii sociale şi îmbunătăţirea funcţionării lor	Reasigurarea angajaţilor că se face ceva în privinţa problemelor întâmpinate Ascunderea naturii problemei Întârzierea recunoaşterii problemei Centrarea atenţiei pe anumite probleme şi ignorarea altora Legitimarea şi întărirea sistemului de putere şi autoritate existent

Rituri de reducere a conflicte-lor	Negocierea colectivă	Reducerea conflictului și agresiunii	Distragerea atenției de la rezolvarea problemelor Împărțirea conflictului și a efectelor lui nedorite.
Rituri de integrare	Petreceri de Crăciun	Încurajarea și trăirea în comun a unor sentimente care îi leagă pe membrii grupului și îi angajează în sistemul social	Eliberarea emoțiilor și atenuarea temporară a anumitor norme Reafirmarea dreptului moral de a folosi normele

Sursa: adaptare după Tryce și Beyer (1984)

6.2. Tipologia ritualurilor organizaționale

Unii autori consideră că riturile, ritualurile și ceremoniile sunt exemple de comportamente nonverbale. În lucrarea lui Sackmann (2001, p. 145), comportamentele relevante din punct de vedere cultural sunt incluse în două categorii : comportamente verbale și comportamente nonverbale. Printre cele verbale sunt incluse jargonul, umorul, felul în care oamenii se adresează unul altuia. Ca exemple de practici ce conțin preponderent comportamente nonverbale relevante cultural, autoarea menționează riturile, ritualurile și ceremoniile. Această clasificare are o limită majoră, exagerând componenta nonverbală. Totuși, cu toate că se pot manifesta fără pronunțarea nici unui cuvânt, deseori latura verbală poate juca un rol foarte important. Similar, putem vorbi de ceremonie, în cadrul căreia partea verbală (de exemplu, un discurs) este deseori extrem de relevantă, putând fi chiar cea mai importantă. Altfel spus, nu putem afirma că ritualurile, riturile și ceremoniile sunt doar comportamente nonverbale, cu atât mai puțin cu cât există unele ritualuri care se manifestă numai la nivel verbal. În una dintre clasificările lui, Thomas (1991) împărțea ritualurile în corporale și verbale (*apud* Coman, 2003).

În concepția lui Pacanowsky și Trujillo (1983), ritualurile organizaționale propriu-zise sunt cele care au loc la *nivel de organizație* (sărbătorirea anuală a zilei organizației, picnicul anual tradițional, întâlnirile boardului, promovările și retrogradările). În literatura de specialitate au fost structurate mai multe tipuri de ritualuri, descrierea lor realizându-se prin intermediul diferitor teorii și abordări.

6.2.1. Ritualuri de trecere

Ritualul de trecere a fost studiat și descris în cele mai multe dintre cărțile care tratează problematica ritualurilor. Un etnograf (Van Gennep) consideră că viața individului în organizație constă dintr-o serie de etape ale căror scopuri și începuturi formează ansambluri de același ordin : angajarea, afirmarea în

organizaţie, transferarea, promovarea, concedierea, pensionarea (vezi Fellous, 2000, pp. 158-159). Fiecăruia dintre aceste ansambluri i se asociază ceremonii ale căror obiective sunt identice: să ajute individul să treacă de la o situaţie la altă situaţie. Van Gennep (1909) evidenţiază mai multe *etape* caracteristice acestor ritualuri: despărţirea de grupul precedent, marginalizarea, reintegrarea cu un nou statut (*apud* Fellous, 2000, p. 159).

Dacă analizăm cazul unei persoane care este promovată, iniţial ea face parte dintr-un anumit grup, un departament din organizaţia sa. După ce este promovată, persoana încetează să mai fie parte a acelui grup sau chiar departament, dar încă nu e acceptată de noul său grup; trece printr-o perioadă de incertitudine, de marginalizare, după care este acceptată datorită statutului.

6.2.2. Ritualuri de muncă

Ritualurile de muncă sunt explicate prin sintagma *felul în care merg lucrurile pe aici*. Ele sunt determinate de procesele decizionale, procedurile economice, norme şi standarde. Pot să aibă un caracter formal şi să se asocieze cu elemente informale. Ele se integrează în circuitul unor evenimente cotidiene, căpătând note de specificitate de la o organizaţie la alta: ora la care se vine, dacă oamenii mănâncă la o cantină sau la locul lor de muncă, ce îmbrăcăminte urmează a fi purtată, dacă fiecare îşi face cafea separat sau îşi scrie singur scrisorile, dacă uşile birourilor stau deschise sau închise etc. (Smith, 2000).

6.2.3. Ritualuri de promovare

Managerii au o activitate foarte complexă, care poate fi destul de stresantă pentru ei. Atunci când ocupă o poziţie în consiliul director, consiliul de administraţie sau board, deseori nu au încrederea necesară pentru a-şi susţine activitatea, le este greu să se afirme. Dacă nu există ritualuri de trecere bine determinate care să îi confirme pe poziţia respectivă, ei simt nesiguranţă cu privire la rolul şi responsabilităţile lor. Ritualul de promovare are scopul de a confirma statutul managerului respectiv faţă de alţi membri ai organizaţiei şi ai boardului, facilitează acceptarea, recunoaşterea celui promovat. Acest ritual îi creează nou-venitului sentimentul de apartenenţă şi o stare de siguranţă psihologică.

6.2.4. Ritualuri de sancţionare

Sancţionarea joacă un rol important în organizaţie. Uneori este unica metodă eficientă de motivare a personalului. Ritualurile de sancţionare, ca şi celelalte ritualuri, au o anumită structură şi promovează o anumită valoare: disciplina, calitatea muncii, conformismul etc. Barnard vorbeşte de „utilitatea luării în

considerare a relaţiei dintre sancţiuni, pe de o parte, şi coduri şi responsabilităţi, pe de altă parte" (Barnard, 2003, p. 282). Sancţiunile sunt mecanisme pentru a încuraja acţiunile utile şi a descuraja altele. Scarpello şi Ledvinka au elaborat principiile unui sistem progresiv de disciplinare, ele contribuind la statuarea ritualurilor de sancţiune. Autorii apreciază că sancţiunea trebuie să se bazeze pe următoarele principii : regulile să fie specifice, astfel încât să nu existe dubii privind situaţiile când regulile au fost încălcate ; regulile postului să fie în relaţie cu munca oamenilor şi cu obiective organizaţionale ; regulile trebuie impuse prompt ; sancţiunile să fie clar stabilite, să nu lasă loc de dubii privind încălcarea regulilor ; sancţiunile să fie pe măsura abaterii ; investigaţia să valideze că regula a fost sigur încălcată ; menţionarea specifică a abaterii se comunică angajatului verbal sau în scris în acord cu o întreaga metodologie ; se face o documentare privind încălcarea regulilor şi a acţiunilor disciplinare ; are loc procesul de apel ; se anunţă schimbările în sistemul de reguli (Scarpello şi Ledvinka, 1988, p. 687).

Codul muncii cuprinde : dispoziţii privind regulile concrete ale disciplinei muncii în unitate ; abaterile disciplinare şi sancţiunile aplicate ; reguli referitoare la procedura disciplinară. Urmarea metodologiei de sancţiune, de la informarea salariatului la timpul care trece între informare şi procesul de apel, modalitatea de desfăşurare a apelului şi a aplicării apărărilor şi penalizărilor ia forma unui ritual bine precizat, recunoscut prin lege. Cele mai mici abateri de la procedură permit negarea procesului de apel şi a deciziei. Multe penalizări şi chiar demiteri au putut fi anulate datorită viciilor de procedură a sancţiunii. Aşadar, ritualul de sancţionare are un caracter formal prin excelenţă.

6.2.5. Ritualuri de inițiere și finalizare

Aceste ritualuri sunt specifice momentelor de început şi de final ale unor evenimente sau procese organizaţionale. De exemplu, multe universităţi promovează la începutul anului un scenariu care se repetă : are loc întâlnirea cu „bobocii", se ascultă *Gaudeamus*, liderii organizaţiei iau cuvântul etc. Alte organizaţii politice sau administrative folosesc ritualuri la începutul unor parteneriate. Ritualurile de finalizare sunt puse în scenă la sfârşitul unor activităţi : finalizarea unui training, a unui produs elaborat pe baza unui parteneriat etc. Multe firme de construcţii, industriale etc. pun în funcţiune anumite ritualuri prin care sărbătoresc finalizarea proiectelor.

6.2.6. Ritualuri de relaționare

Prin intermediul ritualurilor de relaţionare, individul se străduieşte să transmită o anumită imagine despre propria persoană. El le prezintă celorlalţi o anumită cerinţă morală, obligându-i să îl evalueze şi să îl trateze la nivelul statutului său.

Ceilalţi sunt informaţi cu privire statutul respectivului şi la caracteristicile personajului pe care el îl afişează (Goffman, 2003, pp. 40-41).

Această funcţionare a ritualurilor de relaţionare-interacţiune are loc în mai multe situaţii, dar mai ales atunci când există o primă interacţiune sau o distanţă socială. Direcţia de manifestare poate avea oricare sens între nou-veniţi şi cei cu vechime în organizaţie, între subalterni şi şefi. Persoanele mai vechi în organizaţie au un astfel de comportament pentru a nu permite perturbarea de către un străin a relaţiilor existente în cadrul organizaţiei. Angajatul nou-venit, prin ritualuri de relaţionare, se va strădui să demonstreze că va fi un coleg bun şi va încerca să îi facă pe ceilalţi să aibă o atitudine pozitivă faţă de el. O relaţie similară are loc între şef şi subaltern, acesta din urmă demonstrând că este un subaltern bun şi de aceea şeful ar trebui să îl trateze ca atare.

În cazul relaţiilor mai apropiate, la acelaşi nivel, acest joc (ritual) formal este mai complicat, existând posibilitatea de a depista trăsături de personalitate ale celuilalt. Ritualurile de relaţionare pot căpăta elemente ce prelungesc relaţiile dincolo de incinta instituţiei : membri ai organizaţiei care vineri după serviciu merg împreună la o bere ; diferitele glume pentru a detensiona atmosfera etc. Ele pot fi un indicator al statutului formal sau şi socioafectiv al persoanei în organizaţie.

6.2.7. Ritualuri personale

Există acţiuni pe care le întreprinde o persoană în mod regulat în organizaţie ; prin sensul pe care îl transmit şi prin repetiţia lor, aceste acţiuni pot obţine statutul de ritual. Aşa apar ritualurile personale. Acest tip de ritualuri sunt iniţiate şi realizate de un individ. Un exemplu ar putea fi şeful care în fiecare dimineaţă ia scrisorile sosite la firmă şi i le duce chiar el fiecărui angajat. Prin aceasta, el demonstrează că este în continuă legătură cu ceea ce se întâmplă în organizaţie, cu fiecare angajat.

Acest tip de ritualuri deseori sunt ascunse, fiind descoperite doar de persoanele apropiate, ele putând apărea doar în situaţii specifice (de stres, de exemplu). Literatura de specialitate discută mai mult despre *stilul mangerial* care predispune la anumite ritualuri personale, însă lasă mai puţin explorate ritualurile personale ale *angajaţilor* (Pacanowsky şi Trujillo, 1983).

6.2.8. O nouă tipologie a ritualurilor organizaţionale

Studiind literatura de specialitate şi pornind de la experienţa noastră de practică organizaţională, am stabilit o listă de ritualuri. Această listă nu are pretenţia de a fi exhaustivă, dar poate servi ca punct de referinţă.

Tipologia propusă de noi a fost compusă din următoarele ritualuri (sunt prezentate în paranteză şi eventualele sinonime/explicaţii) :

1. ritualuri de iniţiere (legitimare, confirmare, afiliere, introducere în colectiv, integrare, socializare);
2. ritualuri de identificare a apartenenţei (semne, gesturi, limbaj, comportament, îmbrăcăminte specifice);
3. ritualuri de sancţionare;
4. ritualuri de motivare (remunerare, încurajare, gratificare, mulţumire, apreciere);
5. ritualuri de solidarizare (de coeziune):
   a) de petrecere a timpului liber;
   b) de susţinere (în situaţii dificile, conflicte, probleme personale, financiare etc.);
6. ritualuri de promovare (de investire într-un post, de obţinere a unui titlu, de premiere);
7. ritualuri de confruntare (de rezolvare a conflictelor, de comportament în timpul unui conflict, confruntări individuale sau de grup, de luptă);
8. ritualuri de separare (de excludere, de excomunicare, de ostracizare, de plecare a membrului din organizaţie în altă parte, în şomaj, la pensie);
9. ritualuri de relaţionare:
   a) colegială (între colegi);
   b) interstatute (cu persoanele cu statute, vârste, poziţii, funcţii diferite, formal sau informal);
10. ritualuri de muncă (de procedură, de producţie, de lucru – ritualuri ce ţin de felul de a lucra, de a îndeplini sarcinile);
11. ritualuri pentru evenimente ocazionale (ritualuri care sunt îndeplinite cu diferite ocazii, sărbători etc.);
12. ritualuri de curtoazie (de invitare a unei persoane să devină membru în organizaţie, de atragere);
13. ritualuri de putere (de manifestare a puterii);
14. ritualuri de criză (de tranziţie, de schimbare);
15. ritualuri de învăţare (de îmbunătăţire).

7. Metode utilizate în studiul ritualurilor organizaționale

Metodele de studiere a ritualurilor organizaţionale sunt diverse: observaţia, metoda etnografică, interviul, ancheta pe bază de chestionar, alte metode calitative şi cantitative. Varietatea cercetărilor indică dificultăţi în studierea ritualurilor.

Trei metode de studiu al culturii organizaţionale au fost intens analizate: testul celor 20 de afirmaţii (*Twenty Statements Test – TST*), testul-grilă (*Repertory grids*) şi discuţiile de grup. În TST indivizii au fost rugaţi să completeze 20 de afirmaţii care începeau cu „Acest departament...”. Testul-grilă conţinea afirmaţii dihotomice despre organizaţie („Compania nu manifestă interes faţă de angajaţii ei/Compania este interesată de opiniile angajaţilor” etc.). În urma acestei

investigaţii, s-a ajuns la o constatare neaşteptată : nici una dintre aceste metode nu a produs prea multe afirmaţii categorizate ca obiceiuri, ritualuri sau rituri. Explicaţiile au fost următoarele :

1. angajaţii nu sunt prea conştienţi de ritualurile existente în organizaţie ;
2. metodele de cercetare nu sunt sensibile la studierea acestor aspecte ale culturii (Locatelli şi West, 1996).

Metoda dramatică poate fi utilizată în studiul ritualurilor. Ea utilizează următoarele elemente componente : acţiunea, scena, agentul, agenţia şi scopul (Kendall, 1993). Perspectiva dramatică este o metodă care urmăreşte să demistifice drama şi să permită o reîntoarcere la elementele conştiente care au fost ignorate sau reprimate. Metoda a fost extinsă la studiul vieţii organizaţionale prin introducerea unor noi elemente : costumele, decorul, iluminarea şi stâlpii, care sunt utilizate în scenariile dramatice. Discursul narativ al membrilor organizaţiei (actorilor) intră deseori în contradicţie cu decorul (Kendall, 1993). Schemele dramatice au fost utilizate şi de Goffman în cartea lui din 1959 (vezi Goffman, 2003). Aceste abordări susţin metafora „organizaţia ca teatru" ca abordare în cercetarea socială.

Operaţionalizarea şi clasificarea strictă a ritualurilor, dar şi aprecierea lor pe o scară Likert sunt dificile din cauza faptului că structura ritualurilor poate fi rigidă sau flexibilă ; ele sunt manifestări ale creativităţii colective ; pot fi întrerupte ori transformate. Altfel spus, nu sunt unităţi clare de analiză. Cu toate acestea, îşi păstrează o anumită integritate conceptuală, cu ajutorul căreia pot fi recunoscute ca fiind ritualuri (vezi Pacanowsky şi Trujillo, 1983).

Atunci când vrem să obţinem o perspectivă holistă asupra culturii, trebuie să utilizăm metode de studiu calitative. Una dintre aceste metode este etnografia, care studiază impactul social al simbolurilor de-a lungul unei anumite perioade (Muijen, 1999).

Noi am elaborat un chestionar cu scopul de a stabili tipurile de ritualuri organizaţionale. El a avut la bază tipologia elaborată de noi şi completarea altor tipologii, în special cea a lui Tryce şi Beyer (1984). Tipologia propusă are şi ea un neajuns : este o clasificare a ritualurilor „pozitive" din organizaţie. Pentru a nu avea o tipologie greu de operaţionalizat şi de aplicat în cercetare şi practică, am sintetizat categoriile în cadrul instrumentului elaborat : 1) ritualuri de trecere ; 2) ritualuri de muncă ; 3) ritualuri de stimulare ; 4) ritualuri de sancţionare ; 5) ritualuri de relaţionare ; 6) ritualuri de confruntare şi criză.

Fiecare tip de ritual este reprezentat de *dimensiuni* ce exprimă valoarea, funcţia sau mesajul pe care îl transmite ritualul (de exemplu, „Foştii membri nu sunt uitaţi"). Itemii sunt exemple de ritualuri (de pildă, „Li se cumpără flori, se vorbeşte despre ei, li se organizează ceremonii" etc.). Fidelitatea internă a scalelor a fost acceptabilă, peste pragul de 0,70 (vezi Ziliberberg, 2005). *Dimensiunile*

şi subdimensiunile Chestionarului de studiu al Ritualurilor Organizaţionale (CRO) au fost următoarele :

1. *ritualuri de trecere* :
   a) ritualuri de intrare/venire :
   - integrarea/adaptarea angajatului în noua sa poziţie este facilitată : îi sunt prezentaţi colegii (sau chiar toţi membrii organizaţiei) ; colegii împart cu el mâncarea pe care au adus-o de acasă ; cineva îi explică cum stau lucrurile în organizaţie/prezentarea organizaţiei ;
   - există anumite probe care trebuie trecute de un angajat nou-venit pentru consolidarea sa pe poziţie în organizaţie : îi este pusă la îndoială autoritatea ; i se dau însărcinări speciale ;

   b) ritualuri de ieşire/transferare :
   - atunci când o persoană este transferată pe altă poziţie sau pleacă din organizaţie, i se acordă multă atenţie : i se cumpără flori, cadouri ; i se urează succes ; se fac toasturi ; se organizează o ceremonie/cină festivă ;
   - persoanele care au avansat/s-au transferat în alt departament nu sunt uitate ; există un panou cu fotografiile lor, cu informaţii despre realizările lor ; sunt invitate să vorbească cu actualii angajaţi ; le sunt date ca exemplu celorlalţi angajaţi ;
2. *ritualuri de muncă* :
   a) ritualuri de începere a lucrului :
   - pregătire pentru ziua de lucru implică unele acţiuni : se întocmeşte agenda ; se bea cafeaua ; se răsfoieşte presa ; se aranjează locul de muncă, materialele ; se citesc e-mailurile ; se dau telefoane ;

   b) ritualuri din timpul lucrului :
   - angajaţii utilizează mai multe modalităţi de depăşire a dificultăţilor ce apar în procesul de lucru/în realizarea sarcinilor : consultă colegii ; îşi iau un repaus pentru meditaţie ; studiază documentaţia ;
   - pentru relaxare şi pentru reducerea oboselii/stresului există anumite practici : se iau pauze de cafea ; se fac exerciţii fizice ; se iese la fumat ; se operează pe computer, se navighează pe internet ;
   - în organizaţie au loc activităţi colective : se organizează şedinţe ; se formează grupuri de lucru ; se formează comisii ;

   c) ritualuri de încheiere a lucrului : au loc discuţii prieteneşti cu colegii ; se stabileşte programul pe a doua zi ; se stabilesc întâlniri cu prieteni/familia ; se navighează pe internet ; se iese în oraş ;
3. *ritualuri de stimulare* :
   a) realizările angajaţilor sunt recunoscute în mod public : sunt lăudaţi ; le sunt prezentaţi vizitatorilor ; sunt daţi ca exemplu ;
   b) conducerea tratează în mod deschis şi prietenos angajaţii : îi tratează cordial ; îi invită la masă ; le oferă cadouri ;

c) angajaţii sunt implicaţi în luarea deciziilor: sunt consultaţi; ei utilizează un sistem de votare colectiv; îşi exprimă opinia, vin cu propuneri;
d) în organizaţie există un sistem de învăţare: angajaţii merg la traininguri, seminarii, conferinţe; cineva îndeplineşte rolul de mentor; noile informaţii, cum sunt cele obţinute în urma unui training sau a unei discuţii cu o persoană din afara organizaţiei, le sunt transmise celorlalţi colegi;
e) în organizaţie se promovează independenţa şi autonomia indivizilor: angajaţii sunt lăsaţi să facă tot ceea ce consideră ei necesar; angajaţii îşi asumă sarcini noi;

4. *ritualuri de sancţionare*:
b) dacă o persoană are un comportament inadecvat, comunicarea cu ea are de suferit: nu se vorbeşte cu persoana; i se întoarce spatele; nu este privită, nu este ascultată; nu i se permite să vorbească;
c) atunci când un angajat greşeşte, o consecinţă poate fi desconsiderarea lui în faţa altor persoane: este vorbit de rău; este ridiculizat; îi sunt atacate convingerile; îi sunt puse la îndoială deciziile;
d) una dintre modalităţile de sancţionare a angajaţilor este desconsiderarea profesională: li se atribuie sarcini prea uşoare sau umilitoare; li se atribuie sarcini care le depăşesc calificarea; nu li se atribuie sarcini deloc; le este îngreunată promovarea;
e) când cineva greşeşte, este sancţionat financiar: nu i se dau prime; i se limitează beneficiile colaterale; nu i se măreşte salariul; i se dă amendă;

5. *ritualuri de relaţionare*:
a) sunt celebrate diferite evenimente în organizaţie: este organizată o petrecere de Crăciun/Revelion; este celebrată ziua înfiinţării organizaţiei; sunt sărbătorite zilele de naştere ale colegilor;
b) deseori au loc întâlniri informale ale angajaţilor în afara programului: se iese în oraş împreună; se merge la nunţile/alte sărbători ale colegilor; se organizează activităţi comune;
c) atunci când un angajat se află într-o situaţie dificilă, el este susţinut; i se oferă suport, sprijin, vorbe bune; este ajutat cu resurse materiale;
d) angajaţii interacţionează în timpul serviciului: ies la o ţigară; mănâncă împreună; vorbesc despre preocupările lor;

6. *ritualuri de criză*:
a) ritualuri de începere a confruntării – atunci când se prefigurează un conflict important sau o schimbare, în organizaţie se modifică atmosfera: angajaţii devin mai morocănoşi, mai închişi în ei; se prefac că acordă mai multă atenţie muncii; fac mai puţine glume; se străduiesc să pară binevoitori;
b) ritualuri din timpul confruntării:
   • când un angajat se află în conflict, îşi construieşte o „strategie de confruntare": îşi face aliaţi; coalizează „bisericuţe"; bârfeşte; jigneşte

oponenții în public ; vorbește pe la spate oponenții ; sabotează munca oponenților ;
- când apare un conflict, se încearcă aplanarea/dezamorsarea lui : se manifestă amabilitate excesivă ; se încearcă o conciliere ;

c) ritualuri de încheiere a confruntării :
- ritualuri de încheiere amiabilă a confruntării – după o confruntare, relațiile dintre foștii oponenți sunt menținute : întreprind activități deconectante împreună („la o bere") ; se străduiesc să mușamalizeze situația ; se prefac să sunt prieteni ; vorbesc despre ceea ce s-a întâmplat ;
- ritualuri de încheierea nonamiabilă a confruntării – după o confruntare relațiile dintre foștii oponenți sunt limitate : persoanele se evită ; nu mai comunică ; își face fiecare partea sa de activitate, chiar dacă ar trebui să o realizeze împreună.

În cercetările noastre (Ziliberberg, 2005) am aplicat metoda anchetei pe bază de interviu și de chestionar. Ne-am propus studiul ritualurilor nu doar ca să rezolvăm o inadvertență teoretică din studiul culturii organizaționale (de cercetare preponderentă a valorilor), ci și pentru a atinge o serie de aspecte aplicativ-practice. Studiul a fost realizat pe organizațiile nonguvernamentale din România. A fost utilizat modelul lui Quinn. Cultura organizațională este reprezentată ca având patru orientări : suport, inovație, reguli și scop. Modelul lui Quinn se bazează pe două dimensiuni. Prima dimensiune este legată de „focusul" organizației, care poate fi : îndreptat spre interior (având ca obiect principal organizația propriu-zisă, procesele ei, oamenii ei) sau spre exterior (având ca obiect principal relația organizației cu mediul său). Flexibilitatea și controlul formează a doua dimensiune. Combinând aceste dimensiuni, au fost obținute cele patru orientări ale culturii.

Pentru ritualurile organizaționale ne-am folosit de o clasificare proprie, sintetică, pornind de la tipologia lui Tryce și Beyer (1984) : ritualuri de trecere, ritualuri de muncă, ritualuri de stimulare, ritualuri de sancționare, ritualuri de relaționare, ritualuri de confruntare și criză.

Cercetarea a scos la iveală faptul că diferitor tipuri de culturi organizaționale li se atribuie diferite tipuri de ritualuri. Culturii de tip suport îi sunt caracteristice majoritatea ritualurilor, pe când altor tipuri de culturi nu le sunt caracteristice decât anumite ritualuri. Culturii bazate pe reguli îi sunt caracteristici ritualurile de tip stimulare ; culturii de tip scop – ritualuri de trecere, de muncă, de stimulare, de relaționare ; culturii bazate pe inovații – ritualurile de trecere, de muncă, de stimulare, de relaționare (Ziliberberg, 2005).

Studiu a urmărit și problematica ritualurilor și culturii *dorite/dezirabile* în organizație. Am descoperit că toate tipurile de ritualuri, în afară de cele de sancționare, sunt asociate culturii ideale suport. Culturii ideale bazate pe reguli

îi corespund ritualurile de stimulare ; culturii ideale scop îi sunt asociate toate tipurile de ritualuri ; culturii ideale bazate pe inovaţii îi sunt asociate ritualurile de trecere, de confruntare, de criză şi de stimulare (Ziliberberg, 2005).

Percepţia asupra idealului culturii organizaţionale şi asupra idealului ritualurilor organizaţionale nu a relevat diferenţe între categoriile de subiecţi respondenţi, deşi ritualurile organizaţionale şi culturile organizaţionale nu sunt identice în toate organizaţiile.

Această cercetare serveşte ca reper de început pentru confirmarea teoriei noastre care afirmă că schimbarea la nivel comportamental implică şi o schimbare la niveluri mai profunde, cum ar fi nivelul valorilor, nivelul asumpţiilor de bază. Ritualurile, care sunt comportamente cu o latură simbolică, pot fi creditate cu o şansă (posibilitate) mai mare decât celelalte dimensiuni ale culturii ca inducând schimbări organizaţionale de profunzime. Implementarea unor ritualuri asigură crearea unor valori la nivelul angajaţilor, crescând capacitatea organizaţiei de a antrena salariaţii în vederea urmării viziunii şi a realizării optimale sau performante a obiectivelor.

8. Importanţa practică a ritualurilor organizaţionale

Studiul ritualurilor organizaţionale are nu numai o valoare teoretică, ci mai ales valenţe practice. În literatura de specialitate au fost relevate mai multe implicaţii concrete ale ritualurilor în viaţa organizaţională :

1. *au valoare diagnostică*. Ritualurile sunt indicatori culturali care permit diagnosticarea culturii organizaţionale (Pacanowsky şi Trujillo, 1983). Ele îndeplinesc această funcţie alături de simboluri, limbaj, ideologii, mituri, umor etc. (Ulrich, 1984) ;
2. *creează sensuri*. Ritualurile joacă un rol important în organizaţie. Prin intermediul lor este înţeleasă cultura organizaţională. Ritualurile orientează membrii organizaţiei, le focalizează atenţia în aceeaşi direcţie. Prin participarea la ritualurile organizaţionale, membrii nu trec doar printr-o experienţă comună, ci capătă acces la un sens comun al realităţii organizaţionale. După cum afirmau Pacanowsky şi Trujillo (1983), ritualurile şi ceremoniile oferă un sens realităţii sociale, îi oferă legitimitate. La petrecerea anuală de Crăciun într-o companie americană de computere, punctul culminant al evenimentului pregătit să celebreze un an de creştere spectaculoasă a fost lansarea a mii de baloane. În fiecare balon era câte o bancnotă de 100 de dolari. Cel care s-ar fi zbătut cel mai tare ar fi câştigat cei mai mulţi bani. Era o petrecere a vânzătorilor. Mesajul a fost că propriul interes al fiecăruia îi ţine împreună şi a fost o încercare de a rezolva contradicţia de bază dintre interesul individual şi cel de grup. Dacă îţi susţii interesul tău, susţii şi interesul firmei (Denison, 2001, p. 353). Se ilustrează o contradicţie interesantă, întrucât cel mai adesea

se consideră că punerea pe prim-plan a interesului individual poate aduce dezavantaje interesului de grup, în cazul acesta managementul firmei priveşte diferit situaţia, cel puţin atât timp cât este vorba despre lucrătorii din domeniul vânzărilor (Denison, 2001);

3. *întăresc apartenenţa.* Ritualurile creează sentimente de apartenenţă la un anumit grup social: prin faptul că este îndeplinit în grup, e o activitate comună sau prin faptul că este specific grupului social, reîntărind apartenenţa în cadrul său. Ritualurile pot induce anumite stări pe care o persoană le resimţea atunci când era în grupul său, chiar dacă în momentul actual nu mai este (Suk-Young Chwe, 2001). Un musulman se simte musulman şi mai aproape de poporul său când face rugăcinile de cinci ori pe zi; un soldat luat prizonier fredonează cântecul batalionului său, iar o persoană care a plecat în delegaţie îşi revizuieşte din nou agenda, cu toate că nu are posibilitatea de a participa la şedinţa de planificare (Suk-Young Chwe, 2001);
4. *antrenează ataşamentul organizaţional.* Ritualurile au un dublu efect: unul cognitiv, de definire a realităţii, şi unul emoţional, oamenii fiind cuprinşi de un sentiment de satisfacţie atunci când participă la un ritual (Kertzer, 2002, p. 27). Aceste aspecte duc la creşterea coeziunii şi a ataşamentului faţă de organizaţie, la mobilizare, la sentimentul de continuitate şi siguranţă, precum şi la alte beneficii pentru organizaţie (Kertzer, 2002, pp. 22-23). Ritualurile promovează şi reîntăresc modelele culturale existente, favorizează integrarea în cadrul grupului, le creează membrilor impresia de control şi de siguranţă, precum şi senzaţia de apartenenţă la acel grup (Segre, 2000, p. 15);
5. *sporesc impactul leadership-ului.* Filosofii confucieni, atunci când se gândeau la conducere, înţelegeau importanţa ritualului. „Comportamentul oamenilor nu este un produs simplu şi conştient de cântărire a opţiunilor, ci se formează prin intermediul ritualurilor la care iau parte" (Kertzer, 2002, 26-27);
6. *„protejează" comunicarea organizaţională.* „Comunicăm prin simboluri... una dintre modalităţile cele mai importante de comunicare simbolică este ritualul." (Kertzer, 2002, p. 25) Oficierea ritualurilor necesită şi anumite cunoştinţe despre ele, despre necesitatea aplicării lor, abilităţi de a le oficia precum şi o serie de resurse materiale. Lipsa acestor cunoştinte duc la apariţia unor dificultăţi – de exemplu, în relaţiile interculturale, când nu există suficiente informaţii despre toate procedurile care trebuie respectate, sau în cazul nou-veniţilor într-o organizatie care încă nu au reuşit să înveţe ritualurile sale. O problemă apare şi atunci când o persoană nu poate executa un ritual necesar din cauza faptului că nu ştie cum sau nu şi-a dezvoltat abilităţile necesare pentru a-l oficia ori pur şi simplu nu are resursele necesare în acest scop (Goffman, 2003, p. 57);
7. *favorizează schimbarea organizaţională.* În prima etapă, managerii conştientizează importanţa culturii organizaţionale şi devin interesaţi de studiul ei. Managerii îşi dau seama că pentru a conduce mai bine trebuie să cunoască

cultura organizaţiei în care lucrează (şi, implicit, ritualurile ei). Ei pot decide să nu se lase dominaţi de cultură, ci să o schimbe în concordanţă cu scopurile lor (Smith, 2000). Cunoaşterea sistemului de simboluri, de semnificaţii pe care le transmit ritualurile poate să ducă la o mai bună înţelegere a culturii şi a organizaţiei şi să faciliteze procesul de schimbare dorită (Denison, 2001, p. 353).

În acelaşi context, ritualurile sunt mecanisme culturale care permit controlarea schimbărilor sociale (Turner, 1977).

Ritualurile organizaţionale sunt în legătură cu celelalte elemente ale culturii organizaţionale. Ele contribuie la promovarea şi transmiterea miturilor dintr-o organizaţie, a valorilor şi asumpţiilor de bază (Kertzer, 2002, p. 26). Chiar dacă prin ritualuri nu se poate facilita direct schimbarea, totuşi cel puţin se poate promova. Schimbarea nu poate avea loc doar la un nivel, căci îşi pierde din durabilitate, ci la toate nivelurile, de la cele superficiale la cele profunde, iar ritualurile constituie puntea de trecere, combinaţia între cele două.

Ritualul este o activitate de învăţare înrădăcinată în spiritul comunităţii. Reexaminarea şi restructurarea ritualurilor vor ajuta la îmbunătăţirea instituţiei. Cu toate că designul lui este mai mult o artă decât o ştiinţă, ritualul poate ajuta oamenii să facă faţă schimbării (Young, 1999).

9. Concluzii

Ritualurile organizaţionale constituie o problematică modernă în cercetarea psihoorganizaţională. Aceste fenomene pot mări capacitatea specialiştilor de a oferi explicaţii şi soluţii ale funcţionării şi dezvoltării organizaţionale. Este de dorit ca în viitor studiile de specialitate să evolueze în direcţia elaborării unor instrumente de identificare şi evaluare a ritualurilor organizaţionale, a conceperii unor modalităţi de implementare sau de restructurare a unor ritualuri în cultura instituţiilor.

Bibliografie

Barnard, C. (2003), *Funcţiile executivului*, Cartier, Chişinău.

Băcanu, B. (1997), *Managementul Strategic*, Teora, Bucureşti.

Coman, M. (2003), *Mass-media, Mit şi ritual*, Polirom, Iaşi.

Culianu, I.P. (1996), „Religia şi creşterea puterii", în I.P. Culianu, *Religie şi putere*, Nemira, Bucureşti.

Denison, D. (2001), „Organizational Culture: Can It Be a Key Lever for Driving Organizational Change?", în C. Cooper, S. Cartwright şi C. Earley (eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, John Wisley & Sons, Chichester.

Fellous, M. (2000), „Noi rituri de trecere şi ciclul de viaţă", în M. Segre (ed.), *Mituri, rituri, simboluri în societatea contemporană*, Amarcord, Timişoara.
Goffman, E. (2003), *Viaţa cotidiană ca spectacol*, comunicare.ro, Bucureşti.
Harrison, M., şi Shirom, A. (1999), *Organizational diagnosis and assessment : Bridging theory and practice*, Sage, Thousand Oaks.
Héritier-Augé, F. (1991), „De la mort à la naissance des rites", în *Destins des rituels*, (colocviu, 19-20 octombrie), *Revue du Collège des Psychanalystes*, nr. 41.
Huţu, A.-C. (1999), *Cultură organizaţională şi transfer de tehnologie*, Editura Economică, Bucureşti.
Johns, G. (1998), *Comportament organizaţional : înţelegerea şi conducerea oamenilor în procesul muncii*, Editura Economică, Bucureşti.
Kendall, J. (1993), „Good and evil in the chairmen's «boiler plate» : An analysis", *Organization Studies*, 14 (4), p. 571.
Kertzer, D. (2002), *Ritual, politică şi putere*, Univers, Bucureşti.
Locatelli, V., şi West, M. (1996), „On elephants and blind researchers : Methods for accessing culture in organizations", *Leadership & Organization Development Journal*, 17 (7), pp. 12-21.
Muijen, J. van, Koopmen, P., De Witte, K., G. De Cock, Z. Susanj (1999), „Organizational Culture : The Focus Questionnaire", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4), pp. 551-568.
Pacanowsky, M.E., şi Trujillo, N.O. (1983), „Organizational Communication as Cultural Performance", *Communication Monographs*, 50 (2), pp. 126-147.
Rappaport, R.A. (1999), *Ritual and Religion in the Making of Humanity*, Cambridge University Press, Cambridge.
Robbins, S. (1998), *Organizational behavior : Concepts, controversies, applications*, Prentice-Hall, New Jersey.
Sackmann, S. (2001), „Cultural Complexity in Organizations : The Value and Limitation of Qualitative Methodology and Approaches", în C. Cooper, S. Cartwright şi C. Earley (eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, Wiley & Sons, Chichester.
Scarpello, V.G., şi Ledvinka J. (1988), *Personel : Human Resource Management*, PWS-KENT, Boston.
Segre, M. (2000), *Mituri, rituri, simboluri în societatea contemporană*, Amarcord, Timişoara.
Smith, K. (2000), „A brand-new culture for the merged firm", *Mergers and Acquisitions*, 35 (6), pp. 45-50.
Suk-Young Chwe, M. (2001). *Rational Ritual : Culture, Co-ordination and Common Knowledge*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
Thomas, L.-V. (1991), „Le rite", în A. Akoun (coord.). *L'Occident contemporain : mythes et traditions*, Brepols, Paris.
Tryce, H., şi Beyer, J. (1984), „Studying organizational culture through rites and ceremonials", *Academy of Management Review*, 9 (4), pp. 633-669.
Turner, V. (1977), „Process, System and Symbol : A new anthropological synthesis", *Daedalus*, vol. 106, pp. 61-80.
Ulrich, W.L. (1984), „History, Ritual, and Myth", *Human Resource Management*, 23 (2), pp. 117-128.
Van Gennep, A. (1909), *Le rites de passage*, Nourry, Paris.
Young, R.B. (1999), „Reexamining Our Rituals", *About Campus*, 4 (4), pp. 10-17.

Ziliberberg, C. (2005), „Relaţia dintre ritualuri şi cultura organizaţională", *Revista de psihologie organizaţională*, 4 (5), pp. 80-100.
Zlate, M. (2007), *Tratat de psihologie organizaţional-managerială*, vol. 2, Polirom, Iaşi.
*** (2000), *The American Heritage Dictionary of the English Language*, Houghton Mifflin, Boston.
*** *Dicţionarul Explicativ al Limbii Române* – DEX online, http : //dexonline.ro/.

Miturile organizaționale

Marius Drugaș

1. Introducere

Schimbarea paradigmei în teoriile organizării a însemnat trecerea de la o perspectivă raţional-închisă, birocratică asupra organizaţilor la una natural-deschisă, în care rolul percepţiilor indivizilor şi al modului cum construiesc ei realităţile organizaţiei sunt fundamentale. Modificarea perspectivei a fost cauzată, printre altele, de conştientizarea faptului că o serie de fenomene cu origine subiectivă exercită efecte mai mult sau mai puţin elucidate asupra organizaţiei. Unul dintre aceste fenomene este reprezentat de *miturile organizaţionale*.

Interesul actual faţă de miturile organizaţionale are la bază tendinţa mai vastă de accentuare a limbajului şi a metaforelor ca elemente esenţiale ale organizaţiei. În ultimii ani, numeroşi cercetători din domenii diferite (psihologie, economie, sociologie) şi-au îndreptat atenţia asupra miturilor organizaţionale, contactul cu miturile fiind un factor decisiv pentru îmbunătăţirea comunicării, a performanţei, a învăţării şi a schimbării organizaţionale. Studiul miturilor organizaţionale permite accesul la realităţi organizaţionale mai profunde, strâns legate de experienţa angajaţilor. Astfel, miturile permit studiul politicilor organizaţionale, al culturii şi al schimbării.

Influenţa miturilor a început să fie studiată din anii '70. Dincolo de concluzia generală privind efectele lor, cercetările au fost diverse şi uneori contradictorii. Există raţiuni teoretice şi practice care justifică aprofundarea studiului miturilor organizaţionale.

2. Definiţii

Mitul poate fi definit ca „reprezentare mentală schematică ; o simplificare a realităţii având un caracter subiectiv ; o utilizare de clişee care elimină ceea ce este profund emoţional şi reţine vizibilul, superficialul" (Zlate, 2007, p. 644).

Yiannis (1991) defineşte miturile ca *fantezii colective*, care îndeplinesc dorinţe împărtăşite şi oferă fie oportunităţi de catharsis, fie apărare împotriva evenimentelor negative. Sensurile miturilor organizaţionale nu sunt nici clare, nici

ambigue, adesea ele exprimând dorinţe ambivalente şi contradictorii, permiţând interpretări diferite sau concurente.

După Nicolescu şi Verboncu (2001), miturile sunt un tip de *istorioară organizaţională* caracterizate prin faptul că se referă la conducători de prestigiu ai firmei, situaţia relatată s-a derulat cu mai mult timp în urmă, iar gradul său de acceptare de către salariaţi este foarte mare. Povestirile sunt repetate generaţiilor succesive de angajaţi, comunicând „cum merg lucrurile" în respectiva organizaţie, indiferent dacă sunt adevărate, false sau parţial adevărate. Cele mai multe dintre povestirile organizaţionale au la bază câteva teme comune (Johns, 1998) : „Cât de uman este şeful cel mare ? ", „Poate o persoană umilă să se ridice până la vârf ? ", „Este posibil să fiu dat afară ? ", „Mă va ajuta organizaţia atunci când va trebui să plec ? ", „Cum va reacţiona şeful la greşeli ? ", „Cum se va descurca organizaţia când va întâlni un obstacol ? ". Asemenea povestiri circulă în două variante ; una în care lucrurile merg „bine" şi alta în care merg „prost". Indiferent de valoarea lor de adevăr, repovestirea acestora indică valori fundamentale ale culturii organizaţionale.

Miturile organizaţionale sunt aşadar convingeri netestate, având un fundament îndoielnic şi afectând puternic modul în care se comportă membrii organizaţiei. Astfel de mituri joacă un rol critic în organizaţiile contemporane ; de fapt, în organizaţiile care funcţionează o perioadă mai lungă, miturile au un rol mai mare în determinarea şi controlul comportamentului decât toate variabilele legate de structură, proceduri şi alte eforturi manageriale orientate în acest scop (Bradford şi Harvey, 1970).

Sintetizând, definim miturile organizaţionale ca fiind convingeri cu o valoare netestată de adevăr, repetate sub forma povestirilor generaţiilor succesive de angajaţi, intrând astfel în memoria colectivă şi având influenţe majore, adesea implicite, asupra vieţii în organizaţie.

3. Delimitări conceptuale

Cuvântul grec *mithos* semnifică „vorbire", „poveste spusă", deci informaţie transmisă. În limbajul comun, *mitul* desemnează un basm, o poveste, o întâmplare incredibilă, fantastică ; este utilizat adesea pentru a exprima neîncrederea într-o idee sau un eveniment.

Zvonurile sunt cele care contribuie fundamental la construirea şi propagarea miturilor. Informaţia iniţială devine, pe măsură ce trece de la un individ la altul, din ce în ce mai puţin fidelă, apărând confuzii, substituţii, modificări ale cadrului temporal şi/sau spaţial, modificări ale numelor, datelor etc. Allport şi Postman (1945) evidenţiau apariţia a trei tendinţe principale în transmiterea şi receptarea mesajului : tendinţa de nivelare, cea de accentuare şi cea de asimilare. Zvonurile

mobilizează oamenii, întreţin climatul dorit, obligă conducerea să vorbească, testează atmosfera din organizaţie. Pot să aibă şi efecte negative, nu doar pe planul relaţiilor umane, ci chiar asupra cifrelor de afaceri (cazul Procter & Gamble).

Stereotipurile sunt cogniţii care se perpetuază între salariaţi, având un caracter rigid şi un puternic substrat atitudinal. Există stereotipuri ale diferenţelor de gen în organizaţii (vezi şi Mullins, 1993), dar şi stereotipuri ale percepţiei conducerii. De exemplu, liderii poziţionali sunt consideraţi responsabili pentru succesul organizaţiei, iar în cazul eşecului sunt ţapii ispăşitori ; sau, dacă o persoană este etichetată drept lider, comportamentul celorlalţi din organizaţie se modifică pentru a confirma stereotipul.

Mitul organizaţional este un tipar care cuprinde manifestări variate ale organizaţiei şi poate fi găsit în ceea ce par a fi erori de funcţionare a grupului ; el încearcă să surprindă esenţa organizaţiei, unicitatea sa, rolul său în lume. El este redescoperit şi reamintit mereu, dând viaţă rutinei zilnice şi sens activităţilor. Fiecare organizaţie are un astfel de mit, indiferent de mărime şi scop.

4. Tipuri de mituri organizaţionale

Pentru miturile pe care le vom trece în revistă, propunem următoarele cadre de clasificare :

a) de la individual la general-organizaţional :
- referitoare la omul organizaţional (mitul muncitorului docil, al satisfacţiei în muncă) ;
- referitoare la echipă ;
- legate de activităţi (mitul şefului sau al patronului, al participării, al fructului râvnit, al intervenţiei în organizaţii) ;
- legate de tehnologie ;
- legate de organizaţie în ansamblu (mitul continuităţii organizaţionale).

b) în funcţie de efect :
- mituri funcţionale ;
- mituri disfuncţionale (distincţia dintre ele este uneori greu de realizat, deoarece orice mit poate fi la un moment dat funcţional, pentru ca apoi efectele lui să devină negative).

Optând pentru primul cadru de clasificare, prezentăm o serie de mituri identificate prin cercetare, precizând însă că adesea miturile nu pot fi limitate la un singur nivel de analiză ; foarte multe combină mai multe repere-criteriu.

4.1. Mituri referitoare la omul organizaţional

4.1.1. Mitul muncitorului docil – mitul lui Sisif

Pentru vina de a fi dat în vileag răpirea Aeginei de către Zeus, Sisif a fost condamnat în Infern să urce un deal împingând veşnic o stâncă uriaşă, care, odată ajunsă în vârf, se rostogolea din nou la vale şi cazna era reluată de la început. Mitul muncitorului docil poate purta numele „mitul lui Sisif" pentru că reuşeşte să surprindă concepţia care afirmă că salariaţii trebuie „să tacă şi să facă". În măsura în care acest mit împiedică iniţiativa şi dezvoltarea personală, el devine disfuncţional (deşi, dacă acceptăm că există şi oameni care nu doresc şi chiar resping iniţiativa şi dezvoltarea personală, care aşteaptă doar să treacă ziua de muncă, ar trebui să acceptăm şi concepţia lui Camus şi să-l considerăm pe Sisif fericit).

În ceea ce priveşte studiile care au condus la întărirea acestui mit în concepţia cercetătorilor, ne referim în primul rând la faimoasele experimente Hawthorne. Mayo argumenta că abordările psihologiei clinice şi sociale trebuie luate în considerare de un management eficient, deoarece astfel este posibilă satisfacerea nevoilor emoţionale şi sociale ale angajaţilor, punând astfel capăt ostilităţii iraţionale şi nevoii de coalizare împotriva managementului. Cercetările au scos la iveală fapte la care cu greu se puteau da explicaţii. Într-o cameră de control un grup de femei munceau în condiţii de iluminare constantă. În grupul experimental, iluminarea a fost variată şi crescută sistematic. Rezultatele au fost surprinzătoare: productivitatea a crescut nu doar la grupul experimental, ci şi la cel de control. Mai mult, s-a dovedit că randamentul s-a menţinut la un nivel ridicat şi în condiţiile în care iluminarea era atât de slabă, încât angajaţii abia vedeau ce fac (Baron, 1983). Cercetările au urmărit şi descoperirea rolului altor factori asupra productivităţii muncii. Au fost introduse pauze după scheme diferite, au fost variate metodele de plată, s-au realizat amenajări ale spaţiului de muncă, s-a introdus o masă etc. Rezultatele au fost oarecum surprinzătoare: după suprimarea tuturor avantajelor, productivitatea a continuat să crească (Baron, 1983). Interpretările cercetărilor Hawthorne oferă un exemplu al modului în care psihologii au permis ideologiei promanagement sau procapitaliste să distorsioneze înţelegerea muncii. Membrii grupului lui Mayo au fost acuzaţi de lipsă de realism de către sindicate, „relaţiile umane" fiind considerate o tehnică de luptă împotriva sindicalizării.

Bramel şi Friend (1981) realizează o analiză dură a experimentelor Hawthorne, ajungând la concluzia că interpretările oficiale ale lui Mayo şi Roethlisberger sunt departe de ceea ce s-a întâmplat de fapt. În faza a doua a experimentelor, de exemplu, muncitoarele au fost de fapt foarte reticente, nedorind să coopereze, şi au fost constant ameninţate, inclusiv cu concedierea, când se constata scăderea

productivității. Autorii sunt dispuși să îi recunoască lui Mayo doar meritul de a aduce o perspectivă mai umanizată asupra muncitorului, acuzându-l însă că a suprimat o mare parte a adevărului despre ceea ce înseamnă a fi ființă umană într-un sistem economic exploatator și că a refuzat să admită că rezistența la exploatare ar putea fi rațională în Statele Unite în anii '20.

Conform autorilor citați, concluziile propagate de Școala lui Mayo (muncitorii sunt docili, confuzi, iraționali) erau prezente și în anii '80 în psihologie, ca tendință generală de a descrie muncitorii ca făcând parte din clasa inferioară (nivel de inteligență mai scăzut, subculturi deviante, modalități deficitare de creștere a copiilor etc.). Mitul muncitorului docil este atât de răspândit, încât, susțin autorii, oricine îi poate confirma existența.

Persistența mitului ridică întrebări cu privire la factorii care mențin această perspectivă deviată asupra muncitorilor din domeniul industrial.

4.1.2. Mituri legate de satisfacția în muncă

Satisfacția în muncă este un subiect favorit al cercetătorilor din domeniul psihologiei muncii și organizaționale ; ei se bazează adesea pe un set de presupuneri latente, considerate mituri în relație cu satisfacția în muncă. Valoroase s-au dovedit a fi rezultatele și analizele efectuate de Nord (1977), care sugerează că satisfacția este „afectată" de o serie de mituri existente în organizație.

a) Mitul competiției economice – „Noi trebuie să fim cei mai buni".

Cele mai multe organizații sunt astfel construite încât să le aducă profit patronilor ; ca rezultat, logica economică domină adesea celelalte considerente. Factorii de decizie din cadrul organizațiilor trec satisfacția în muncă pe plan secundar, în relația cu factorii economici. Competiția economică a fost considerată adesea un fenomen al cărui impact asupra satisfacției nu poate fi controlat. S-a ignorat însă studiul modalităților în care competiția ar limita capacitatea organizației de a oferi o muncă satisfăcătoare. Un lucru a rămas însă dovedit : percepția competiției duce la o scădere a satisfacției personale la locul de muncă.

b) Mitul muncii ca sursă a prosperității și bunăstării psihologice – „Cine muncește are".

De obicei, se consideră că munca este sau ar trebui să fie o componentă centrală a vieții. Prin consecințele sale financiare, munca oferă posibilitatea unui trai decent, permite întreținerea familiei etc. Ea permite satisfacerea nevoilor de afiliere și duce la creșterea stării de bine. Pentru persoanele care împărtășesc acest mit, el capătă un caracter funcțional, deoarece le determină să muncească, să se implice în activitate („Cine muncește are, cine nu, nu").

Conform acestei perspective, mare parte a cercetărilor s-au îndreptat spre promovarea şi îmbunătăţirea implicării în muncă. Cu toate acestea, există o serie de cercetări ce arată contrariul. Indivizii nu doresc o implicare mai mare în muncă, Fein (1976) afirmând că 85% din forţa de muncă respinge ideea conform căreia munca poate fi un scop în sine (*apud* Nord, 1977). Costurile umane şi sociale pot fi substanţiale când indivizii îşi clădesc cea mai mare parte a identităţii de sine pe baza muncii pe care o prestează.

c) Mitul naturii individualiste a fiinţei umane – „Fiecare pentru el".
Unele abordări moderne ale satisfacţiei în muncă pornesc de la ipoteza naturii individualiste a fiinţei umane şi a dorinţei de dezvoltare : propria persoană este pusă pe primul loc, indiferent de contribuţia concretă şi de meritele de recompensă. Accentul s-a pus în mod repetat pe dezvoltarea individuală, recunoaştere şi productivitate. Scopuri precum cooperarea au fost adesea tratate cu superficialitate şi au fost privite adesea ca fiind costuri necesare ale atingerii altor scopuri ; rareori a fost considerată o sursă directă a satisfacţiei în muncă.

d) Mitul scopurilor comune, supraordonate – „Noi avem acelaşi scop".
La întrebarea „Ce faci tu de fapt aici ?" foarte mulţi salariaţi oferă răspunsuri ambigue şi foarte eterogene. Se presupune că adesea membrii organizaţiei împărtăşesc un minimum de scopuri similare. Însă realitatea dovedeşte că „integrarea scopurilor organizaţionale în scopurile individuale" nu funcţionează în majoritatea cazurilor. De asemenea, câtă vreme organizaţia nu dispune de suficiente resurse pentru a satisface dorinţele majorităţii membrilor, vor apărea conflicte de interese în virtutea unor scopuri individuale. Membrii organizaţiei vor intra în conflict, utilizând o serie de tactici (manipulare, minciună, violenţă) pentru a-şi atinge propriile scopuri. În măsura în care abordările satisfacţiei în muncă nu au acordat importanţă unor astfel de conflicte, s-a ajuns la subestimarea multor variabile care pot face organizaţia un loc de muncă plăcut sau neplăcut.

e) Mitul distribuţiei puterii – „Toţi suntem egali".
Puţine cercetări au luat în calcul faptul că îmbunătăţirea vieţii profesionale poate fi influenţată prin modificarea distribuţiei puterii. Incapacitatea de a lua în considerare distribuţii alternative ale puterii se leagă de ceea ce Ellerman (1975) numea „mitul patronului" : deţinerea unui capital conferă dreptul de a conduce organizaţii economice şi, prin urmare, de a controla aspecte importante ale vieţii angajaţilor. Se trece astfel cu vederea inconsistenţa serioasă dintre organizaţiile relativ autoritariste şi societatea democratică (*apud* Fuqua şi Newman, 2004).

f) Mitul complexităţii motivaţiei salariaţilor – „Oamenii au atât motivaţii inferioare, cât şi superioare la locul de muncă".

Foarte mulți teoreticieni consideră că satisfacerea așa-numitor „nevoi de ordin inferior” este necesară înainte ca factorii intrinseci să fie importanți. Luând în considerare această presupunere, faptul că media ratei șomajului este între 6 și 8% și veniturile a milioane de oameni sunt atât de mici, încât trăiesc sub limita oficială a sărăciei, este surprinzătoare lipsa de atenție față de factorii motivanți extrinseci. Chiar și atunci când aceste nevoi de ordin inferior sunt satisfăcute, aspectele economice ale muncii continuă să fie cruciale, deoarece satisfacția în legătură cu statutul economic este un fenomen relativ. Deși cercetări mai vechi arătau că motivațiile „inferioare”, economice sunt specifice societăților mai puțin dezvoltate (vezi Zlate, 1981), totuși datele actuale arată că și în cele mai dezvoltate societăți câștigul financiar reprezintă motivația principală în muncă.

Mai mult decât atât, chiar dacă veniturile sunt relativ ridicate, securitatea muncii este o preocupare majoră pentru mulți indivizi. Parte a aprecierii de sine derivă din simplul fapt al deținerii unei slujbe.

Satisfacția în muncă a fost abordată adesea așadar fără a se ține cont de influența valorilor sociale, politice și economice asupra naturii muncii și vieții de muncă.

Printre limitele pe care le prezintă tendințele actuale de cercetare asupra satisfacției în muncă se numără: limitarea la un număr incomplet de variabile independente; eșecul de a recunoaște faptul că organizațiile nu dispun de stimulente pentru a experimenta moduri de creștere a satisfacției în muncă – dimpotrivă, ele au mai multe motive pentru a menține situația de fapt; trecerea cu vederea a faptului că satisfacția în muncă este legată într-o oarecare măsură de calitatea produsului realizat; insuficienta atenție acordată relației dintre putere și control pe de o parte și satisfacție în muncă și alienare pe de altă parte.

4.1.3. Alte mituri legate de omul organizațional (Bradford și Harvey, 1970)

a) „Nu are rost să încerci nimic nou, deoarece tot timpul vei fi împiedicat să-ți pui ideile în aplicare.”

Membrii organizației pot crede că anumite persoane din organizație, cu putere de decizie, împiedică inițiativele personale. Deși nu s-a discutat cu colegii despre acest lucru, persoanele intervievate consideră că eforturile de limitare a inițiativei personale sunt evidente, oferind însă explicații circulare („Nu am văzut pe nimeni încercând lucruri noi”). Reușitele unor colegi sunt considerate doar excepții.

b) „Vei fi sancționat dacă nu știi totul.”

În cazul în care li s-ar oferi posibilitatea să schimbe ceva, foarte mulți angajați ar renunța la întocmirea unora dintre documentele justificative, considerate

pierdere de timp şi totodată surse majore de conflict cu superiorii. Percepţia subalternilor este că trebuie nu numai să aibă la dispoziţie tot timpul actele respective, ci şi că trebuie să ştie ce conţine fiecare, chiar dacă nu este de competenţa lor („Dacă şeful mă întreabă despre acest lucru şi eu nu ştiu?"). Persoanele intervievate sunt convinse că situaţia este aceeaşi şi în alte departamente ale organizaţiei, deşi nu au auzit cazuri recente în care cineva să fi fost pedepsit. Mai mult decât atât, nici măcar ele nu au fost pedepsite când nu ştiau exact conţinutul unor acte, cerându-li-se doar să se documenteze în timp util.

c) „Să nu pui întrebări."

Percepţia angajaţilor este că performanţele lor ar fi mai ridicate dacă li s-ar oferi posibilitatea de a pune întrebări despre muncă; în acelaşi timp, ei consideră însă că punând întrebări dau impresia de incompetenţă şi ar putea rata şansa unei promovări, de exemplu. Deşi recunosc că sunt încurajaţi să întrebe, să critice, să aducă sugestii, sunt siguri că de fapt nu se doresc aceste lucruri din partea lor. Colegii care încearcă totuşi sunt priviţi ca asumându-şi riscuri inutile.

4.2. Mituri legate de munca în echipă – „Munca în echipă este rețeta succesului"

Echipele sunt utilizate în organizaţii pentru a îndeplini o mare varietate de sarcini. Un sondaj recent realizat în companiile din top 1 000 Fortune arată că munca în echipă şi eficientizarea ei sunt considerate priorităţi şi se pare că această tendinţă se va menţine şi în viitor.

Care este sursa unui astfel de mit, de vreme ce eficacitatea echipelor în organizaţii e controversată? De exemplu, un studiu realizat de Kerney în 1995 arăta că şapte din zece echipe nu reuşesc să îşi atingă obiectivele (Naquin şi Tynan, 2003). Faptul că organizaţiile care utilizează echipe sunt mai eficiente decât cele ce nu o fac este un mit; în acelaşi timp, echipele sunt utilizate excesiv în situaţii care s-ar preta mai bine muncii individuale. Dinamica grupului (pierderi de proces, dificultăţi de luare a deciziilor etc.) poate reduce performanţa lui până la punctul în care este mai scăzută decât a unui singur individ. Cu toate acestea, valul de sprijin de care se bucură munca în echipă continuă să crească.

O mare parte a explicaţiilor credem că se datorează impactului formelor orientale de organizare şi succesului lor. Foarte multe companii europene şi americane au preluat modele japoneze, pe care au încercat să le adapteze specificului naţional. Adesea, astfel de strategii au avut efecte benefice, însă mai ales pe termen scurt şi mediu. Acest fapt poate constitui o posibilă explicaţie a perpetuării mitului.

Când se încearcă înţelegerea performanţei echipei, succesul este atribuit adesea echipei în sine; în caz de eşec, învinuirile tind însă să aibă ca ţinte indivizii. Naquin şi Tynan (2003) numeau „efectul de halo al echipei" această

tendință sistematică de a recunoaște echipele mai mult pentru succesul lor, și nu pentru eșecuri, susținând, pe baza experimentelor realizate, că acesta este un fenomen robust, având la bază procese cognitive.

4.3. Mituri legate de activități

4.3.1. Mituri legate de fenomenul conducerii – mitul șefului

Vom trece în revistă câteva mituri legate de fenomenul conducerii și vom insista apoi asupra *mitului șefului*, conform căruia cel ce conduce organizația are dreptul de a controla aspecte importante ale vieții angajaților.

Mintzberg (1975), descriind activitățile managerilor de top, arată că adevărul despre munca acestora este mai interesant decât miturile.

a) „Managerul este un planificator reflexiv și sistematic."

De fapt, managerii lucrează într-un ritm deosebit de intens, activitatea lor caracterizându-se prin lipsa de timp, varietate și discontinuitate ; ei îndeplinesc multe sarcini scurte, una după alta, esența activității lor fiind acțiunea.

b) „Managerul eficient nu are de efectuat sarcini obișnuite."

Managerii realizează de fapt un mare număr de sarcini obișnuite, ritualuri precum negocierile fiind elemente cruciale ale moralului organizației. În același timp, pentru a se descurca în situațiile în care ceva nu merge bine, trebuie să acționeze însă conform unor modele neobișnuite.

c) „Managerii au nevoie de informațiile cele mai exacte."

În realitate, sistemul formal de circulație a informațiilor nu funcționează chiar atât de bine încât managerii să se poată baza pe el. Comunicările orale, observațiile și întâlnirile informale oferă informații mai multe, mai repede.

d) „Managementul implică știință și profesionalism."

Procedurile aplicate sistematic fac din management o știință ; în același timp, activitățile specifice managementului necesită viziune, intuiție și utilizarea capacității de influențare, ceea ce înseamnă că managementul ar fi o artă (Mintzberg, 1975).

Studiile privind fenomenul conducerii au fost realizate până de curând din perspectiva paradigmei industriale, care accentua proeminența liderului și calitățile de „mașină" ale organizației. Foarte multe teorii se axează pe indivizii care se află în posturi de conducere (președinți, manageri, ofițeri etc.), utilizând sintagma *lider pozițional* pentru a-i descrie. Ei ar fi direct responsabili pentru succesul și adaptarea organizației – mitul șefului. De asemenea, perspectiva

ecologică vede organizaţiile ca sisteme complexe în care un număr infinit de variabile, printre care şi liderul poziţional, influenţează adaptarea şi succesul. Această abordare susţine că variabile precum procesele atribuţionale, de exemplu, creează o predispoziţie în privinţa perceperii liderilor ca având un rol exagerat de important în viaţa organizaţiei (Wielkiewicz şi Stelzner, 2005 ; Fuqua şi Newman, 2004).

Zlate, 2004 sugerează că abordările dispoziţionale şi situaţionale ale conducerii au lansat următoarele *mituri ale conducerii* :

a) „Capacitatea de a conduce este un talent rar" (de fapt, fiecare om dispune de un potenţial de conducător) ;
b) „Liderii se nasc, nu se fac" (fals, capacităţile şi competenţele majore ale liderului putând fi învăţate) ;
c) „Liderii sunt charismatici" (unii sunt, alţii nu) ;
d) „Capacitatea de a conduce există numai la vârful unei organizaţii" (în realitate, ea este răspândită şi practicată în întreaga organizaţie) ;
e) „Liderul controlează, direcţionează, îndeamnă, manipulează" (este cel mai periculos mit, liderul fiind cel care inspiră, împuterniceşte, transformă intenţiile în realitate).

Cercetătorii din culturile vestice supraestimează adesea importanţa factorilor de personalitate şi subestimează importanţa factorilor situaţionali (eroarea fundamentală de atribuire). Contextele foarte variate în care este observat comportamentul liderilor (discursuri, apariţii publice etc.) ar trebui totuşi să minimizeze tendinţa de a atribui comportamentele unor caracteristici interne.

Gemmill şi Oakley (1992) afirmau că fenomenul conducerii este un „mit social" care le oferă indivizilor o sursă de învinuire pentru problemele sociale şi un sentiment de siguranţă într-o lume înspăimântătoare, impredictibilă şi incontrolabilă (*apud* Wielkiewicz şi Stelzner, 2005). Anxietăţile oamenilor sunt proiectate asupra liderilor poziţionali, ceea ce le permite să evite responsabilităţile. Erorile de atribuire, găsirea ţapului ispăşitor şi stereotipurile ridică adesea liderii la un status care depăşeşte cu mult capacitatea lor de a influenţa şi a controla evenimentele, cu două consecinţe importante. În primul rând, liderii care întăresc această perspectivă vor fi capabili să îşi accentueze trăsăturile ce ţin de charismă şi îi vor determina pe oameni să îi urmeze. În cazul în care aceşti lideri iau decizii bazându-se pe informaţii incomplete, pot duce organizaţia pe un drum autodistructiv. A doua consecinţă este că liderii poziţionali vor avea dificultăţi în determinarea unui procent mai mare de oameni să participe la procesul conducerii.

Cele mai multe organizaţii trebuie să devină mai puţin dependente de liderii poziţionali, să crească aportul experţilor organizaţionali, să se implice mai activ în scanarea mediului, să crească diversitatea.

Fuqua şi Newman (2004) afirmă că membrii organizaţiei au expectanţe extrem de ridicate cu privire la ideile, viziunea şi valorile pe care ar trebui să le aibă liderul. Ei tind să înţeleagă rolul pe care îl au în organizaţie în conformitate cu perspectiva lor asupra liderului. Acest mit, numit ulterior „al marelui om", funcţionează când factorii situaţionali sunt favorabili şi liderul are o atitudine binevoitoare faţă de ceilalţi şi un sentiment intens al responsabilităţii sociale. Când liderii sunt motivaţi mai mult de interesul propriu sau au o perspectivă limitată asupra organizaţiei, modelul nu funcţionează.

Miturile despre conducere (în căutarea „omului mare", „demn de încredere") au produs adesea culturi organizaţionale distructive. De fapt, caracteristicile liderilor eficienţi şi ale celor care îi urmează sunt mai asemănătoare decât se crede. Selectarea indivizilor ce par a fi buni lideri şi investirea disproporţionată a resurselor (mai mult către ei decât către subordonaţii lor) este o strategie care poate fi înlocuită cu o investiţie mai mare în dezvoltarea resurselor umane în întreaga organizaţie (Fuqua şi Newman, 2004).

4.3.2. Mitul participării

Cercetările privind participarea au indus un optimism exagerat ; participarea a fost concepută ca un fel de panaceu universal care anulează frustrările şi inechităţile şi restabileşte echilibrul raporturilor interumane. Popularitatea termenului a crescut din ce în ce mai mult, cel puţin una dintre lucrările dedicate acestui subiect atrăgând atenţia prin titlul incitant : *Organizational Participation : Myth and Reality.* Autorii (Heller, Pusic, Strauss şi Wilpert, 1998) prezintă miturile şi realităţile care circulă în jurul participării în mai multe ţări ale lumii ; ei afirmă că, deşi nu au intenţionat să pună în contrast miturile şi realităţile, în momentul apariţiei cărţii miturile care însoţesc participarea erau mai puternice decât realitatea, o echilibrare a situaţiei fiind posibilă în viitor (*apud* Zlate, 2007).

Trecând în revistă modelele participării, Zlate (2007) identifică *modelul participării idilice* (conflictele de interese sunt ignorate, sperându-se ca interesele comune să devină unica preocupare a angajaţilor) şi *cel al participării conflictuale* (fondat pe realităţile dure ale vieţii industriale, subminată de poziţia intereselor) ; primul descrie participarea aşa cum ar trebui să fie, celălalt aşa cum este în realitate. Conform autorului citat, „modelul participării idilice este foarte apropiat de ceea ce Heller, Pusic, Strauss şi Wilpert (1998) numeau mitul participării, pe când modelul participării conflictuale este apropiat de ceea ce aceiaşi autori numeau realitatea participării, mitul implicând aprecieri subiective, iar realitatea – obiectivitate" (Zlate, 2007, p. 339).

Câteva explicaţii legate de mitul participării ne sunt oferite de perspectiva individualistă asupra naturii umane, cu rădăcini în teoriile umaniste şi social--cognitive ale motivaţiei. Se susţine că persoanele urmăresc realizarea potenţialului şi rezistă constrângerilor asupra libertăţii de acţiune. O asemenea

concepţie implică existenţa unei nevoi înnăscute de *autonomie* sau *autodeterminare*, *sentimentul libertăţii* de acţiune şi decizie, *evitarea presiunilor* şi *constrângerilor* (*apud* Eisenberger *et al.*, 1999). Şi Ryan (1987) încorporează aceste observaţii în *teoria evaluării cognitive*, afirmând că recompensele tangibile sunt forme aversive de control social, care duc la o percepţie scăzută a autodeterminării şi, prin urmare, reduc plăcerea realizării activităţilor (motivaţia intrinsecă).

Percepţia autonomiei le permite indivizilor să se considere iniţiatorii propriilor comportamente (precum participarea), să selecteze rezultatele dorite şi să aleagă modul în care ajung la ele.

Modificările nivelului autodeterminării pot influenţa o serie de variabile legate de muncă. Nivelurile ridicate ale autodeterminării duc la o evaluare mai favorabilă a organizaţiei şi mai ales la dorinţa de participare.

4.3.3. Mituri legate de relaţia dintre recompense şi motivaţie – „Recompensele financiare «erodează» motivaţia intrinsecă"

În fiecare zi, managerii iau decizii care adesea fac referire la sistemele de recompensare a muncii. Pfeffer (1998) identifică şase mituri împărtăşite de salariaţi legate de plata muncii:

1. ritmul muncii se reflectă în recompensarea acesteia;
2. reducerea ritmului muncii duce la o reducere a plăţii;
3. costurile asociate plăţii angajaţilor reprezintă cea mai mare parte din costurile totale ale organizaţiei;
4. menţinerea la niveluri scăzute a costurilor muncii creează un avantaj în competiţia cu celelalte organizaţii;
5. recompensele duc la creşterea performanţei;
6. oamenii muncesc în primul rând pentru bani.

Autorul amintit afirmă că luarea deciziilor pe baza acestor mituri nu poate avea decât efecte negative asupra organizaţiei.

Există relativ puţine încercări de studiere sistematică a relaţiei dintre recompense şi comportamentul muncitorilor, din cauza complexităţii acestei relaţii. Astfel de studii trebuie să ia în calcul semnificaţia simbolică şi reală a banilor, precum şi alte variabile de care aceştia se leagă (promovări, fluctuaţie etc.), utilitatea banilor, normele grupului etc.

Ideea că recompensele îmbunătăţesc performanţa are şi susţinători, şi oponenţi. Primii consideră că ele au cea mai puternică influenţă, pe când ceilalţi susţin ori că sunt ineficiente, ori că sunt prea influente. Cel mai puternic argument împotriva recompenselor financiare se referă la efectul negativ al banilor asupra motivaţiei intrinsece. Recompensele îi încurajează pe angajaţi să se concentreze exclusiv asupra unei singure sarcini, să o îndeplinească repede şi cu cât mai puţine riscuri. Banii pot reduce insatisfacţia legată de muncă, dar nu motivează.

Potrivit ideii conform căreia indivizii vor fi eficienţi şi fericiţi când li se permite să îşi ghideze propriul comportament, s-a impus o perspectivă ce afirmă că îmbunătăţirea performanţei prin recompense/întăriri provoacă sentimentul neplăcut de a fi controlat de cineva, ajungându-se la reducerea motivaţiei intrinsece, a interesului pentru sarcină şi a creativităţii.

Vom trece în revistă pe scurt concepţiile care sprijină această idee. Potrivit lui Schwartz (1990), întăririle au două efecte. Primul este dobândirea controlului asupra sarcinii, ducând, de exemplu, la creşterea frecvenţei de îndeplinire a acesteia. Al doilea este că după retragerea întăririi muncitorii se vor angaja în sarcini mai rar decât înainte de a o primi. Indivizii cărora li s-au promis recompense par să lucreze mai bine şi să producă mai mult, dar calitatea muncii este mai scăzută, erorile sunt mai numeroase şi muncitorul e mai puţin creativ (*apud* Eisenberger şi Cameron, 1996).

Implicaţiile practice sunt profunde. Am putea crede că sistemele de recompensare a muncii fac mai mult rău decât bine ; cărţile şi articolele avertizează asupra pericolelor programelor de modificare a comportamentului sau a sistemelor de plată, în condiţiile în care se doreşte obţinerea unui interes ridicat faţă de sarcină şi soluţiile creative. Kohn (1993) susţinea că un sistem de plată în acord cu performanţa îi determină pe oameni să fie mai puţin entuziaşti în legătură cu munca lor şi, prin urmare, nu vor obţine performanţe ridicate.

Un studiu metaanalitic realizat de Jenkins (1998) conchidea că recompensele financiare sunt legate de cantitatea, nu de calitatea muncii prestate, oferind credit mai degrabă teoriei aşteptărilor sau teoriei întăririlor decât teoriei evaluării cognitive a lui Deci şi Ryan. Rezultatele pun, de asemenea, sub semnul întrebării studii anterioare realizate de Kohn (1993) a căror concluzie era că oamenii nu valorizează banii.

Un alt studiu metaanalitic, realizat de Cameron şi Pierce (1994), arăta că efectele negative ale recompensei asupra interesului faţă de sarcină şi a creativităţii au dobândit statutul de mit, fiind luate de bune, în ciuda unor dovezi consistente că situaţiile care produc aceste efecte sunt puţine şi uşor de remediat. Singurul efect negativ al recompenselor apare când timpul liber petrecut îndeplinind o sarcină este evaluat după ce o recompensă aşteptată e oferită indiferent de calitatea muncii prestate. Cu alte cuvinte, recompensele „erodează" motivaţia intrinsecă în condiţii foarte particularizate.

Scăderea motivaţiei intrinsece în urma folosirii banilor ca recompensă apare aşadar în situaţii izolate, uşor de evitat.

4.3.4. Mituri legate de intervenţiile psihologice în organizaţii

Înţelegem prin aceste mituri cele împărtăşite de psihologii practicieni cu privire la valoarea intervenţiilor lor în organizaţii. Perspectiva tradiţională asupra organizaţiilor (instrumente raţionale) conţine un element utopic, sugerând că aplicarea

potrivită a ştiinţelor sociale va duce la armonie şi eficienţă. Un mit în care psihologii practicieni în domeniul consultanţei organizaţionale doresc cu disperare să creadă este că munca lor e importantă, valoroasă şi bine plătită. Conform unor date oferite de Colarelli (2004) pentru SUA şi Europa Occidentală, cele mai multe organizaţii nu realizează analize ale nevoii de training, nu evaluează programele de training şi foarte puţine utilizează practici eficiente de selecţie a personalului. Comparativ cu alte programe organizaţionale, sumele destinate intervenţiilor psihologice sunt ridicol de mici, fiind cheltuiţi mai mulţi bani pe pauzele de cafea, de prânz etc. decât pe trainingurile formale. Explicaţii pot fi găsite : domeniul este „tânăr", metodele şi statisticile trebuie rafinate, psihologii nu au reuşit întotdeauna să îşi dovedească eficienţa, mai ales pe termen scurt.

Teoretic, având suficiente date la dispoziţie, practicienii ar trebui să poată prezice multe comportamente în organizaţie şi să le „manipuleze" pentru a obţine efecte specifice. Intervenţiile psihologice ar trebui, prin urmare, să producă rezultatele dorite ; analize realiste ale muncii ar trebui să scadă fluctuaţia, stabilirea scopurilor ar trebui să crească motivaţia, selecţia şi trainingul adecvate ar trebui să ducă la o productivitate mai mare, strategiile de schimbare organizaţională ar trebui să creeze firme mai eficiente.

Mitul „păsării Phoenix" (Freedman, 1997) afirmă că acele părţi ale organizaţiei care nu mai sunt considerate utile sau care vor fi înlocuite de inovaţie sunt dezmembrate şi retrase. De obicei, acesta este un proces gradual, durând câteva săptămâni sau luni. Simultan, sunt aplicate inovaţiile tehnice sau structurale necesare şi au loc traininguri. Completarea procesului de instalare semnalează completarea procesului de schimbare, totul părând a fi rezolvat şi la locul lui.

Autorul citat propune un model mai realist al implementării schimbării în organizaţii. Procesul de transformare este de fapt iniţiat de îndată ce experţii (persoanele influente) sunt de acord să se întâlnească pentru a discuta fezabilitatea şi dezirabilitatea procesului de schimbare, deoarece angajaţii observă foarte rapid că se întâmplă ceva important şi zvonurile încep să circule automat.

Intervenţiile desfăşurate în organizaţii urmează deci rareori traiectoriile stabilite şi adesea produc rezultate neaşteptate (Colarelli, 2004). Ideea conform căreia organizaţiile pot fi schimbate şi eficientizate prin disecarea şi manipularea elementelor componente este, de asemenea, problematică, deoarece, la fel ca la sistemele vii, întregul înseamnă mai mult decât suma părţilor. Accentul pus pe capacitatea psihologilor practicieni de a prescrie reţete de succes este pus sub semnul întrebării ; unele idei formulate de oameni de rând sau experţi din alte domenii pot fi la fel de eficiente sau chiar mai eficiente.

Nu înseamnă că ştiinţele sociale aplicate nu continuă să beneficieze de pe urma abordării tradiţionale ; reducţionismul şi tradiţionalismul încurajează identificarea şi prioritatea acordată anumitor variabile şi cuantificării relaţiilor.

Intervenţiile bazate pe perspectiva tradiţională funcţionează destul de bine în circumstanţe caracterizate de un nivel ridicat de siguranţă.

4.4. Mituri despre tehnologie (informatică)

Atât populaţia în general, cât şi managerii conştientizează faptul că trăim într-o perioadă de schimbări tehnologice profunde şi rapide. Totuşi, foarte mulţi manageri aflaţi la vârsta a treia par determinaţi să ignore şi chiar să respingă utilizarea acestora, periclitând carierele lor, ale angajaţilor, organizaţia în general. Scopul nostru în secţiunea de faţă este de a analiza câteva dintre miturile care sunt asociate cu acest comportament, încercăm să le explicăm şi să tragem câteva concluzii utile.

4.4.1. „Faptul că nu știu să utilizez computerul nu îmi poate dăuna foarte tare"

În contextul dezvoltării spectaculoase a tehnicii IT, influenţa acestui mit ar putea avea consecinţe dezastruoase. Aplicaţii informatice noi le-au permis managerilor informaţi să creeze instrumente puternice pentru a creşte performanţa organizaţiilor; câteva exemple includ accesul mai rapid la informaţii de calitate, costurile de producţie mai scăzute, scăderea stocurilor şi serviciile de calitate (Balash, 1996).

4.4.2. „Managerii în vârstă nu trebuie să fie neapărat la curent cu ceea ce apare nou ca tehnologie de comunicare; ceea ce a funcționat până acum va funcționa foarte bine și în viitor"

Înaintarea în vârstă poate aduce cu sine teama de a intra în contact cu tehnologia de orice fel şi acest fenomen nu se manifestă doar în cazul managerilor. Facem în acest sens legătura cu un alt mit: „Sunt prea bătrân ca să mai învăţ să lucrez cu noutăţi. Astea-s pentru voi, tinerii...". Informatica a evoluat de la oferirea unor instrumente utile (procesarea automată a statelor de plată) la oferirea unor arme strategice. Există pericolul ca managerii în vârstă nu numai să nu cunoască şi să nu utilizeze instrumente informatice noi, ci să şi impună folosirea unora vechi. Balash (1996) oferă exemplul uneia dintre marile bănci din SUA, ce în 1995 adopta un nou sistem informaţional care să ajute departamentele de creditare şi marketing. Pentru a facilita adoptarea rapida a acestuia, angajaţilor direct interesaţi li s-a cerut să participe într-un weekend la un seminar de familiarizare. Din păcate, această intenţie iniţial pozitivă şi-a schimbat rapid valenţa când participanţii au descoperit că sistemul era depăşit (cu 10-15 ani!), era inferior

celor folosite de concurență, fiind adoptat doar pentru că fusese folosit cu un oarecare succes la o filială a băncii într-un stat mai mic și managerii vârstnici erau obișnuiți cu el. Dacă ei și-ar fi depășit comoditatea, ar fi evitat o criză majoră de moral, transmisă ulterior și clienților, și ar fi economisit zeci de milioane de dolari cheltuiți pe o tehnologie demodată.

4.4.3. „Sarcina mea este să conduc oamenii, nu să mă ocup de cifre și tehnologie"

Este adevărat că o mare parte a activităților managementului sunt îndreptate în direcția relațiilor umane ; în același timp, nu este mai puțin adevărat că există programe informatice destinate ușurării acestor activități. Includem aici programele care permit crearea, păstrarea și utilizarea bazelor de date și/sau a contactelor, organizarea și desfășurarea ședințelor fără ca participanții să fie prezenți, monitorizarea activităților etc. Aceste programe pot contribui la o mai bună organizare a timpului, o eficiență mai mare (programele pot atrage atenția dacă o sarcină nu s-a realizat sau o comunicare importantă nu a avut loc), un grad mai mare de control și o calitate ridicată a acestuia. Unul dintre avantaje este, de asemenea, creșterea accesibilității managerilor, prin intermediul e-mailurilor, de exemplu, ei putând fi contactați rapid (și uneori anonim) pentru a fi informați despre evenimente importante din interiorul sau din exteriorul organizației.

Date fiind beneficiile utilizării tehnologiei informatice, care sunt totuși motivele respingerii acesteia ? În primul rând, putem aduce în discuție inerția. Rezistența la schimbare poate fi cauzată de unul sau mai mulți factori (Johns, 1998) : sentimentul oamenilor că își vor pierde puterea, statutul sau chiar postul odată cu apariția schimbării ; slaba toleranță individuală la schimbări ; înțelegerea greșită a motivului schimbării și a traiectoriei sale ; lipsa de încredere ; evaluarea diferită a situației – cei vizați de schimbare pot considera că situația nu justifică schimbările propuse ; o cultură organizațională puternică.

Mulți manageri au la dispoziție computere foarte performante, pe care le utilizează doar pentru o partidă de *Solitaire* din când în când ; e-mailurile sunt deschise de asistenți, care le printează, i le duc managerului și trimit apoi în formă electronică răspunsul acestuia. Astfel, se elimină multe dintre avantajele tehnologiei : accesul ușor la manager, independența sa, răspunsul rapid.

Evitarea utilizării tehnologiei este pricinuită de frica de a nu face greșeli. Erorile sunt însă componente naturale și esențiale ale oricărui proces de învățare. Probabil fiecare ne amintim primele erori pe care le-am făcut când am început să lucrăm cu computerul : fișiere importante șterse sau comenzi greșite care duc la inevitabilul *blue screen of death* (vestitul ecran albastru care apare în caz de căderi ale sistemului de operare).

Apoi, mulți manageri nu consideră că dobândirea abilităților de a lucra pe computer este un scop pe care l-ar putea atinge, așa că nici nu se mai obosesc să

încerce să învețe. În același timp, pot considera că timpul care ar trebui acordat unei astfel de activități de învățare este prea mare. Totuși, programele care se pun în vânzare în ultima perioadă sunt mult mai „prietenoase”, deoarece programatorii au conștientizat faptul că produsele lor sunt achiziționate de persoane cu un nivel cultural extrem de divers.

4.5. Mitul continuității și stabilității organizaționale

Adesea presupunem că evoluția formelor organizaționale implică un proces rațional în care condițiile tehnologice și de piață sunt date ca atare, structurile supraviețuitoare fiind de fapt cele mai eficiente. Prin urmare, acest mit este întâlnit în rândul teoreticienilor. Deși această premisă nu poate fi contrazisă, scenariul este de fapt mult mai complex, evoluția fiind influențată de variabile sociale, economice, morale, ideologice și politice. Caracteristicile unei organizații sunt adesea rezultatele încercărilor indivizilor sau grupului de a face față unui set de probleme într-un anumit moment.

Nord (1982) observa că în orice cultură există de obicei mai multă continuitate decât schimbare ; totuși, se pot aduce dovezi atât în sprijinul continuității, cât și al schimbării. Întrebarea care se pune este dacă lucrurile importante s-au schimbat sau au rămas la fel. Același autor conchidea că, privind schimbările majore în contextul continuității, ele nu vor mai părea atât de spectaculoase. De exemplu, în cadrul organizațiilor, importanța acordată criteriului raționalității în luarea deciziilor nu s-a schimbat foarte mult, preferându-se ca luarea deciziilor să se facă pe baza unor variabile ușor de cuantificat. Satisfacția în muncă sau posibilitățile de dezvoltare personală, deși s-au bucurat de atenția specialiștilor, sunt greu de cuantificat și, prin urmare, nu cântăresc atât de mult. Nu este surprinzător așadar că organizațiile continuă să acorde o importanță scăzută unor rezultate precum dezvoltarea personală, satisfacția în muncă, impactul muncii, starea de bine în organizații etc., în condițiile în care numărul studiilor dedicate acestor probleme a crescut exponențial.

Psihologii organizaționali nu au reușit să specifice relația dintre eficiența organizațiilor și bunăstarea socială. De foarte multe ori, s-au luat de bune concluziile economiștilor conform cărora bunăstarea socială este maximizată când fiecare unitate a sistemului își urmărește eficient interesele, sistemul economiei de piață asigurând această relație. Rezultatele au fost o recunoaștere deficitară a rolului politic jucat de marile organizații și o perspectivă eronată asupra conflictului. Impactul organizațiilor asupra vieții individului și a societății depășește simplul rol economic. Organizațiile influențează socializarea și trainingul tinerilor care se pregătesc pentru viața adultă, influențează viețile adulților prin cerințele pe care le impun. Practic, organizațiile au influențat mereu aspecte noneconomice ale vieții indivizilor.

Aruncând o privire asupra istoriei organizaţiilor, observăm că formele lor moderne şi principiile managementului nu au evoluat doar pe baza eficienţei tehnologice ; au fost influenţate puternic de tulburările sociale în care au apărut. Nerecunoaşterea surselor continuităţii a determinat psihologii să supraestimeze dimensiunile schimbării care va avea loc.

5. Caracteristicile miturilor organizaționale

Campbell (1974) afirma că rolul mitului este de a ghida oamenii în viaţa personală, în rolurile sociale, în eforturile de a construi o imagine ordonată a lumii şi de a face faţă marilor ei mistere (*apud* Macpherson, 1994). Un mit bun trebuie să îndeplinească un număr de calităţi : să fie cunoscut de un număr cât mai mare de angajaţi, să fie atractiv, să transmită un mesaj clar, să poată fi uşor reţinut şi îmbogăţit, să fie unic. Dincolo de acestea, apar câteva caracteristici esenţiale ale miturilor, pe care le prezentăm în cele ce urmează.

5.1. Disfuncționalitatea

Cea mai mare parte a miturilor sunt disfuncţionale pentru organizaţia în sine. Foarte multe sunt utilizate ca paravan de angajaţi pentru practicarea unor comportamente pasive, dependente sau pentru refuzul responsabilităţilor. Miturile sunt atât de înrădăcinate în convingerile şi structura perceptuală ale persoanelor, încât pot fi localizate şi înlăturate doar prin eforturi intense, de către persoane specializate.

Miturile au efecte disfuncţionale identificabile asupra productivităţii, a comunicării şi a rezolvării problemelor. Ele rigidizează sistemul de gândire, realitatea fiind pusă în acord cu mitul, intensifică dificultăţile, duc la conflicte, împiedică luarea deciziei corecte şi pot profita de resursele organizaţiei, care le hrănesc.

Miturile tind să programeze atitudinile indivizilor şi ale grupurilor şi să încurajeze o acceptare necritică a normelor prestabilite ale organizaţiei.

5.2. Valoarea de adevăr netestată

Miturile au adesea la bază evenimente reale din trecut, dar care au fost amplificate de anxietate, zvonuri sau repetiţie şi au fost apoi transmise de la o generaţie de angajaţi la alta, astfel încât au devenit parte integrantă a structurii de convingeri a organizaţiei – au pătruns în cultura organizaţională. Prin urmare, ele sunt discrete, anonime şi nu par să aibă efecte grave. Faptul că informaţiile primite („Să nu pui întrebări", de exemplu) erau valabile acum câţiva ani, dar nu şi în prezent nu are o foarte mare importanţă. Prin urmare, miturile pot fi utilizate

pentru a diminua contradicţiile şi a construi o punte între trecutul şi prezentul firmei.

Miturile sacrifică adesea adevărul în favoarea reliefării unei idei sau a generării unei emoţii. Ele se pot axa pe detalii întâmplătoare, conţin inconsistenţe, imprecizii, lacune şi ambiguităţi, trecând cu vederea evenimente care unui observator extern i-ar părea nesemnificative (Macpherson, 1994).

Miturile sunt adesea însuşite, dar rareori verificate. Sunt acceptate necritic, ca explicaţii pentru anumite stări de fapt, şi acest lucru nu se întâmplă doar la nivelul operaţional, ci şi la nivel managerial. De exemplu, McGregor era de părere că în spatele oricărui comportament al managerilor se află o concepţie despre natura umană, având adesea un caracter implicit, inconştient sau contradictoriu (*apud* Zlate, 2004). Teoria X şi-ar avea originea în *mitul celor izgoniţi* dintr-o lume în care trebuiau să muncească pentru a trăi. Prin urmare, oamenii încearcă o aversiune înnăscută pentru muncă, de aceea trebuie constrânşi, ameninţaţi cu sancţiuni dacă vrem ca ei să depună eforturi pentru atingerea obiectivelor organizaţionale. Ei preferă să evite responsabilităţile şi să fie dirijaţi, căutând înainte de toate securitatea. Managerii care împărtăşesc această concepţie îşi vor trata subordonaţii ca atare, creând apatie şi iresponsabilitate, ducând astfel la întărirea mitului (Chirică, 1996).

Veridicitatea miturilor este rareori pusă sub semnul întrebării, de aceea mitul poate fi distrus doar prin testare şi descoperirea caracterului de profeţie autorealizată.

Adesea angajaţii care cunosc un mit deţin şi informaţii ce pot să îl distruge sau măcar să îi pună la îndoială valoarea de adevăr. Asemenea informaţii sunt însă rareori luate în considerare, fiind tratate ca irelevante sau excepţii de la regulă, mitul rămânând neatins. Miturile nu au nevoie de dovezi pentru a fi demonstrate ; ele apar pentru a proteja angajaţii de anumite incorectitudini. Oamenii pot continua să creadă în mituri chiar dacă fapte concrete dovedesc altceva, deoarece miturile soluţionează aspecte ambigue, confuze sau neacceptabile din firmă.

5.3. Capacitatea de explicare a evenimentelor

Pentru cei care cred în mituri, ele explică situaţia, justifică acţiunile şi consolidează construcţiile şi structura socială. Ele oferă o grilă universală de interpretare, unanim acceptată ; multe mituri înglobează percepţia indivizilor despre adevărurile care oferă sens şi direcţie vieţii. Nu este important dacă mitul are un act dovedit la baza sa ; ceea ce îl face important este modul în care ghidează vieţile, sprijină sau contrazice o anumită ordine socială, transformă mediul fizic în unul acceptabil.

Miturile ajută nou-veniţii în organizaţie să înţeleagă semnificaţia anumitor evenimente din firmă şi aceasta mai ales pentru că foarte multe conţin teme majore precum egalitatea dintre angajaţi, relaţia dintre ei şi organizaţie, modul

cum depăşesc salariaţii obstacolele interne şi externe. Pentru a explica impactul miturilor asupra noilor veniţi, ne legăm de caracteristica anterioară şi subliniem că puterea mitului rezidă nu în valoarea sa de adevăr, ci în semnificaţia sa.

5.4. Generalitatea

Miturile organizaţionale sunt larg răspândite şi împărtăşite de un număr mare de oameni la unul sau mai multe niveluri ale organizaţiei. Generalitatea lor le distinge de convingerile unei singure persoane („Nu poţi avea încredere în oamenii cu buze subţiri şi pălărie de paie"), păstrându-se sub forma unui inconştient colectiv.

Acceptarea miturilor organizaţionale le permite indivizilor să fie pasivi şi dependenţi şi să evite confruntarea cu problemele organizaţiei. Acceptarea mitului conform căruia şeful este insensibil la problemele subalternilor oferă scuze pentru a nu mai emite idei noi, de vreme ce „pe şef oricum nu îl interesează". Cei care împărtăşesc miturile sunt astfel absolviţi de responsabilităţi, ele trecând pe umerii altora.

Indivizii tind să dea crezare miturilor despre nivelurile superioare ale organizaţiei, dar nu şi despre cele inferioare sau invers : le cred pe cele despre nivelurile inferioare, dar nu şi pe cele despre nivelurile superioare. O persoană aflată la mijlocul ierarhiei poate crede că şefului nu îi pasă de ea şi că acesta este inabordabil ; în acelaşi timp, se consideră pe sine deschis către subalterni şi către ideile lor.

5.5. Capacitatea de descărcare a tensiunii emoţionale

Miturile joacă rolul psihologic de explicare şi descărcare a tensiunii emoţionale pentru cei care cred în ele. Allport şi Postman identificau această funcţie în studiul lor clasic asupra zvonurilor, acelaşi mecanism stând şi la baza formării şi menţinerii miturilor organizaţionale. Pe scurt, în momentul apariţiei unei situaţii anxiogene, una dintre metodele de explicare a sentimentului de neputinţă şi în acelaşi timp de menţinere a aprecierii pozitive de sine este căutarea unei explicaţii raţionale care va duce la reducerea tensiunii cauzate de sentimentul de neajutorare. Cu alte cuvinte, cauza neajutorării va fi atribuită unei surse externe, asupra căreia individul nu poate exercita control (*apud* Bradford şi Harvey, 1970). Astfel se va naşte, de exemplu, mitul conform căruia nu are rost să încerci nimic nou, deoarece există un grup de persoane ce au ca unic scop distrugerea ideilor noi care nu provin de la ele.

Miturile pot fi mijloace de luptă împotriva insuficientei cunoaşteri a situaţiei. Ele creează impresia securităţii, deoarece le permit celor care cred în ele să evite asumarea responsabilităţii pentru problemele organizaţiei, servind deci ca „alibi colectiv" (Zlate, 2007).

6. Identificarea și testarea realității miturilor

De vreme ce miturile tind să aibă un istoric lung şi deci să fie bine înrădăcinate, sunt greu de izolat şi de identificat şi încă şi mai greu de eliminat. Persoanele din organizaţie ce contribuie la dezvoltarea miturilor sunt frecvent ultimele care află de existenţa lor, le înţeleg târziu impactul şi conştientizează cu greu propriul rol în apariţia şi menţinerea lor. Din acest motiv, miturile sunt adesea identificate cu ajutorul consultanţilor externi sau al persoanelor din organizaţie care au suficientă independenţă funcţională pentru a fi capabile să privească organizaţia dintr-o perspectivă detaşată. Lupta împotriva miturilor presupune aşadar folosirea unei psihoterapii organizaţionale, orientată spre creşterea gradului de luciditate a organizaţiei faţă de manifestările care o afectează şi eliberarea de mecanismele de apărare ineficiente. „Organizaţia bolnavă nu dispune de conştiinţa propriilor disfuncţionalităţi şi consumă multă energie mai curând pentru a le masca decât pentru a le trata." (Zlate, 2007, p. 645)

Metoda cea mai utilizată pentru identificarea miturilor este interviul semi-standardizat (Freedman, 1997). De obicei, se porneşte cu întrebări ce ajută individul să descrie modul cum percepe aspectele pozitive şi negative legate de organizaţie, activităţile în care simte că se consumă inutil energie şi timp, normele ce îl împiedică să-şi utilizeze la maximum resursele personale („Ce vă place cel mai mult/mai puţin la această organizaţie?"; „Dacă aţi putea schimba peste noapte ceva la această organizaţie, ce aţi schimba?").

Al doilea pas al interviului oferă informaţii despre posibila valoare de mit a problemelor identificate în prima fază. Scopul este culegerea unor date care ar putea pune sub semnul întrebării informaţiile iniţiale („Aţi încercat, sau colegii dumneavoastră, să faceţi ceva în privinţa problemei menţionate?"). S-ar putea ca persoana intervievată să descrie un factor ce îi îngrădeşte performanţa, dar să aducă în discuţie un singur eveniment din trecut pe baza căruia se poate justifica; mai mult, uneori evenimentele povestite ar putea chiar să contrazică problema!

După ce sunt culese informaţiile despre posibilele mituri de la angajaţi, pasul următor este testarea realităţii lor. O metodă simplă este a le prezenta datele unui grup mic de oameni, selectat din rândul celor care au fost intervievaţi. Două condiţii trebuie respectate în acest caz: datele trebuie prezentate în întregime, respectând în acelaşi timp caracterul anonim al celor care au răspuns; intervievatorul trebuie să testeze existenţa mitului, şi nu să îşi confirme cu orice preţ primele impresii.

Datele respective ar putea constitui un prim motiv pentru schimbare, dacă sunt identificate discrepanţe între comportamentele reale şi cele percepute ale persoanei intervievate. Nu este deloc neobişnuit ca managerii de top să manifeste surpriză sau şoc când sunt confruntaţi cu miturile ce circulă în organizaţiile pe care le conduc (Wielkiewicz şi Stelzner, 2005).

7. Eliminarea miturilor disfuncționale

Dacă un mit există, este important pentru organizaţie şi pentru membrii ei să îl elimine şi să dezvolte moduri mai eficiente de a face faţă problemelor pe care le acoperă mitul. Eliminarea miturilor este însă mai complexă decât pare, deoarece în general mitul e doar un simptom al unei probleme mai profunde, menţinerea mitului fiind un mecanism de apărare împotriva tensiunii generate de acea problemă (Bradford şi Harvey, 1970). De exemplu, mitul conform căruia nu are rost să încerci nimic nou este adesea bazat pe anxietatea individului legată de propria competenţă („Dacă încerc ceva nou şi nu reuşesc înseamnă că sunt incompetent"); prin urmare, folosirea unei explicaţii alternative („Nu are rost să încerc ceva nou, pentru că cineva o să mă oprească") nu numai că protejează stima de sine a individului, ci îl face şi să evite responsabilitatea confruntării cu probleme ale organizaţiei.

Nu este suficient aşadar să se identifice mitul şi apoi să se aducă argumente raţionale despre irealitatea lui. Dacă problema care stă la baza apariţiei sale nu este rezolvată, sunt şanse mari fie ca mitul să existe în continuare, cu efecte negative asupra comportamentului, fie ca mitul iniţial să fie înlocuit de altul, la fel de disfuncţional. În acest sens, managerii pot fi ajutaţi să creeze noi norme de comportament care să fie mai eficiente decât cele prescrise de mituri.

Având în vedere faptul că miturile sunt simptome ale altor probleme, primul pas în eradicarea lor este a le oferi angajaţilor ocazia de a vorbi şi de a face faţă problemelor emoţionale pe care mitul le acoperă (cum ar fi sentimentul de incompetenţă).

Este important ca realitatea mitului să fie testată şi apoi confruntată în toată organizaţia. Managerii de la fiecare nivel trebuie să se asigure că procesul de identificare, testare şi eliminare a miturilor să aibă loc pentru fiecare subordonat. Incapacitatea de a elimina miturile la toate nivelurile duce invariabil la probleme, deoarece vor apărea fricţiuni între departamentele în care miturile au fost eliminate şi celelalte.

Eliminarea miturilor duce adesea la întrebările: „Sunt vreodată miturile funcţionale?", „Unele mituri ar putea fi funcţionale şi atunci nu ar trebui eliminate?", „Este mai bine să lăsăm oamenii cu convingerile lor, chiar dacă ele nu reflectă realitatea?". Răspunsul este în mod clar „da". În acelaşi fel în care credinţa în Poseidon îi determina pe grecii antici să accepte capriciile mării, credinţa în anumite mituri organizaţionale le permite angajaţilor să facă faţă unor aspecte aparent inexplicabile ale organizaţiilor moderne. Însă, la fel cum credinţa în Poseidon i-a împiedicat pe greci să găsească mai repede soluţii la problemele de navigaţie, credinţa în mituri organizaţionale poate deveni rapid disfuncţională, deoarece oamenii se vor orienta spre rezolvarea problemelor organizaţionale cauzate de mituri (Bradford şi Harvey, 1970).

8. Pro și contra miturilor organizaționale – o cercetare românească

Dat fiind interesul acordat miturilor organizaţionale în ultimii ani, am considerat oportună realizarea unui studiu asupra lor în mediul românesc (Drugaş, 2007). Scopul studiului a fost evaluarea frecvenţei şi a intensităţii miturilor organizaţionale, precum şi a valenţei lor pozitive sau negative. Contribuţiile practice se leagă de un demers de eliminare a miturilor cu valenţă negativă.

Trei organizaţii din judeţul Bihor au fost incluse în studiu : prima (A) face parte din sistemul de învăţământ de stat, a doua (B) activează în domeniul farmaceutic, iar a treia (C) în construcţii. În total, au fost intervievaţi peste 300 de angajaţi ai celor trei organizaţii, de la diferite niveluri ierarhice. Datele au fost completate cu analiza documentelor organizaţiilor respective (concedii de odihnă şi medicale, absenteism, reduceri salariale etc.).

Dintre concluziile studiului extragem următoarele :

- indiferent de organizaţia studiată, miturile au un efect puternic asupra comportamentului angajaţilor. Includem aici, în primul rând, sustragerea anumitor bunuri şi mitul despre furt – „Este în regulă să furi, deoarece salariul este oricum prea mic". Sustragerea anumitor bunuri este considerată astfel un răspuns normal la condiţiile nesatisfăcătoare de muncă. Salariaţii consideră că în toate organizaţiile se fură („Am auzit că..."), dar în a lor mai puţin decât în altele. Percepţia despre „cine fură" în organizaţie diferă în funcţie de nivelul ierarhic ; angajaţi de la un nivel inferior consideră că liderii fură rar, dar mult şi mai ales bani ; liderii consideră că subordonaţii fură des, dar câte puţin de fiecare dată şi mai ales produse ;
- un alt comportament de care am legat miturile este *absenteismul*. Datele obiective (înregistrările oficiale ale absenteismului) nu au susţinut relaţia dintre mitul despre absenteism care exista în organizaţie („Dacă nu este nevoie de tine în anumite momente, poţi lipsi de la lucru") şi absenteismul real ;
- în organizaţia A (învăţământ), cele mai frecvente mituri şi în acelaşi timp cu impactul cel mai ridicat se leagă de creşterile sau reducerile salariale şi de salariul superiorilor. În organizaţiile B şi C (farmaceutice şi construcţii), miturile cele mai frecvente sunt legate de securitatea sau insecuritatea postului şi de furt ;
- miturile cu frecvenţa cea mai scăzută sunt cele cu valenţă pozitivă ; este adevărat însă că sunt şi cele mai îndrăgite şi care duc la creşterea încrederii în management („Şeful rezolvă orice"), indiferent de organizaţia studiată. Propunerea noastră este ca, cel puţin până la deteriorarea lor, aceste mituri să fie menţinute, nu eliminate, până la momentul în care se va dovedi că au un efect semnificativ asupra randamentului şi satisfacţiei ;

- modalitatea cea mai eficientă, dar în acelaşi timp cu un potenţial de stres foarte ridicat este confruntarea directă;
- la nivel managerial, în organizaţiile A şi B cele mai puternice mituri sunt cele legate de relaţia dintre plată şi muncă – „Dacă îl plătesc bine, ar trebui să muncească la capacitate maximă". Managerii în vârstă par totuşi să înţeleagă mai bine caracterul superficial al acestui mit.

Ca observaţie generală, menţionăm dificultăţile pe care le ridică desfăşurarea unui astfel de studiu, mai ales în ceea ce priveşte controlul dezirabilităţii răspunsurilor şi verificarea realităţii miturilor.

9. Concluzii

Miturile se dezvoltă în organizaţii la fel ca în triburi sau în cadrul unei naţiuni, fiind forţa principală de construire a loialităţii şi identificării cu organizaţia. De multe ori, la originea mitului poate exista doar un sâmbure de adevăr, care este prelucrat şi transmis în organizaţie, reflectând un sistem de credinţe colectiv cu privire la mecanismele de funcţionare a lumii înconjurătoare şi elementele necesare pentru a te bucura de succes.

Regulile instituţionale funcţionează ca mituri pe care organizaţiile le încorporează, dobândind legitimitate, resurse, stabilitate şi şanse mai mari de supravieţuire. În organizaţiile ale căror structuri devin izomorfe cu miturile mediului instituţional scad coordonarea internă şi controlul, pentru a menţine legitimitatea. Miturile joacă astfel un rol crucial în procesul de stabilire şi menţinere a ceea ce este legitim şi acceptabil în organizaţie; ele oferă explicaţii şi soluţionează dileme organizaţionale, oferă siguranţă într-un mediu instabil şi posibilitatea descărcării tensiunii.

Miturile organizaţionale au capacitatea de a influenţa organizaţiile cu vechime mai mult decât o fac toate modificările structurale, schimbările procedurilor de realizare a sarcinilor, introducerile şedinţelor de consiliere sau alte eforturi manageriale destinate influenţării comportamentului organizaţional. Ele sunt adesea simptome ale unor probleme mai grave şi tocmai din acest motiv sunt greu de identificat, de testat şi de eliminat, dacă este cazul. Intervenţiile cele mai eficiente în acest sens ar trebui desfăşurate prin intermediul consultanţilor externi... dar acesta s-ar putea să fie doar un alt mit...

Bibliografie

Balash, J. (1996), „A blinding glimpse of the obvious goes unseen", *Educom Review*, 31 (2), pp. 36-39.

Baron, R.A. (1983), *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, Allyn and Bacon, Inc., New York.

Bradford, L.P., şi Harvey, J.B. (1970), „Dealing with dysfunctional organization myths", *Training and Development Journal*, 24 (9), pp. 2-6.

Bramel, D., şi Friend, R. (1981), „Hawthorne, the myth of the docile worker, and class bias in psychology", *American Psychologist*, 36 (8), pp. 867-878.

Cameron, J., şi Pierce, W.D. (1994), „Reinforcement, reward and intrinsic motivation: A meta-analysis", *Review of Educational Research*, 64, pp. 363-423.

Chirică, S. (1996), *Psihologie organizaţională. Modele de diagnoză şi intervenţie*, Casa de Editură şi Consultanţă „Studiul organizării", Cluj-Napoca.

Colarelli, S.M. (2004), „Psychological interventions in organizations: An evolutionary perspective", *American Psychologist*, 53 (9), pp. 1044-1056.

Deci, E.L., Koestner, R., şi Ryan, R.M. (1999), „A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation", *Psychological Bulletin*, 125 (6), pp. 627-668.

Deci, E.L., Ryan, R.M. (1987), „The support of autonomy and the control of behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, pp. 1024-1037.

Drugaş, M. (2007), *Pro şi contra miturilor organizaţionale*, în curs de publicare.

Eisenberger, R., şi Cameron, J. (1996), „Detrimental effects of reward: Reality or myth?", *American Psychologist*, 51 (11), pp. 1153-1166.

Eisenberger, R., Rhoades, L., şi Cameron, J. (1999), „Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?", *Journal of Personality and Social Psychology*, 77 (5), pp. 1026-1040.

Ellerman, D. (1975), „The «ownership of the firm» is a myth", *Administration and Society*, 7, pp. 27-42.

Freedman, A.M. (1997), The undiscussable sides of implementing transformational change", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 49 (1), pp. 51-76.

Fuqua, D.R., şi Newman, J.L. (2004), „Moving beyond the great leader model", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56 (3), pp. 146-153.

Jenkins, G.D., Mitra, A., Gupta, N., şi Shaw, J.D. (1998), „Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research", *Journal of Applied Psychology*, 83 (5), pp. 777-787.

Johns, G. (1998), *Comportament organizaţional*, Editura Economică, Bucureşti.

Kohn, A. (1993), „Why incentives plans cannot work", *Harvard Business Review*, 71, pp. 54-63.

Macpherson, R.J. (1994), *Administrative policy as myth*, lucrare prezentată la The International Intervisitation Program in Educational Administration (8th, Toronto, Ontario, Canada, 15-27 mai).

Mintzberg, H. (1975), „The manager's job: Folklore and fact", *Harvard Business Review*, 53 (5), pp. 49-61.

Mullins, L.J. (1993), *Management and Organizational Behavior*, ediţia a III-a, Pitman Publishing, Londra.

Naquin, C.E., şi Tynan, R.E. (2003), „The team halo effect: Why teams are not blamed for their failures", *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), pp. 332-340.

Nicolescu, O., şi Verboncu, I. (2001), *Fundamentele managementului organizaţiei*, Tribuna Economică, Bucureşti.

Nord, W.R. (1982), „Continuity and change in industrial/organizational psychology: Learning from previous mistakes", *Professional Psychology*, 13 (6), pp. 942-953.

Nord, W.R. (1977), „Job satisfaction reconsidered", *American Psychologist*, decembrie, pp. 1026-1035.

Pfeffer, J. (1998), „Six dangerous myths about pay", *Harvard Business Review*, 76 (3), pp. 108-119.

Wielkiewicz, R.M., și Stelzner, S.P. (2005), „An ecological perspective on leadership theory, research and practice", *Review of General Psychology*, 9 (4), pp. 326-341.

Yiannis, G. (1991), „Turning facts into stories and stories into facts: a hermeneutic exploration of organizational folklore", *Harvard Business Review*, 44 (8), pp. 857-875.

Zlate, M. (1981), *Psihologia muncii – relații interumane*, Editura Didactică și Pedagogică, București.

Zlate, M. (2004a), *Leadership și management*, Polirom, Iași.

Zlate, M. (2004b), *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, vol. 1, Polirom, Iași.

Zlate, M. (2007), *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, vol. 2, Polirom, Iași.

Identitatea organizațională

Ovidiu Stroescu

1. Introducere

Omul este forța organizației, dar și punctul ei critic, nevralgic. El este cel care îi dă viață, prin el procesele și fenomenele organizației prind contur. El dă curs și dirijează mersul organizației.

În orice organizație întâlnim femei și bărbați, tineri și maturi/vârstnici, ingineri sau muncitori, oameni ce se disting prin limba pe care o vorbesc, prin originea lor etc. – în general avem de-a face cu un mozaic uman, mai mult sau mai puțin diferențiat. Acest mozaic uman aduce în discuție concepte ca *omogenitate* și *eterogenitate*, ce se referă la similaritatea însușirilor deținute de membrii organizației. Acest tablou viu colorat ne face să ne întrebăm : „Ce este mai benefic pentru organizație : omogenitate sau diversitate ?". Primul impuls ne-ar îndemna să spunem omogenitatea. Ea naște consens, conformism, armonie. Capcana ei este că poate duce la o anumită rigiditate și chiar stagnare în dezvoltarea grupului/organizației respective. Omogenizarea oamenilor, asemănările dintre ei ar putea, de exemplu, să nu lase loc creativității sau, dacă grupul este alcătuit din oameni creativi, să nu fie loc pentru raționalitate. În aceste caz, eterogenitatea ne-ar permite să ieșim din impas. Totuși, dacă ne gândim și la capcanele întinse de ea (competiție, conflict, insatisfacție, sabotaj etc.), ne dăm seama că problema persistă. Pe de o parte cercetătorii au găsit că eterogenitatea socială, educațională și ocupațională a unei echipe de muncă poate afecta coeziunea acesteia, patternurile de interacțiune și performanța ei (Ancona și Caldwell, 1992 ; Smith *et al.*, 1994). Pe de altă parte, grupurile de muncă caracterizate de diversitate (neomogenitate) internă, deși sunt grevate de niveluri mai scăzute ale coeziunii și satisfacției membrilor, par să fie mai capabile să găsească soluții creative decât echipele omogene (Milliken și Martins, 1996).

Așadar, omogenitatea și eterogenitatea se referă la anumite aspecte conform cărora membrii organizației fie se aseamănă, fie se diferențiază între ei, aspecte care cu greu suportă influențe și care ne trimit cu gândul la conceptul central de *identitate*.

Răspunsul la întrebarea de mai sus nu constă în orientarea spre una sau alta din aceste extreme. Important este să înțelegem modul în care organizația produce

şi reproduce diferenţele dintre membrii ei ; trebuie să înţelegem construcţia socială şi organizaţională a identităţii şi mai ales să găsim strategii prin care să descoperim, să păstrăm şi să optimizăm elementul comun, ceea ce ne defineşte drept membri ai organizaţiei : *identitatea organizaţională*. Analiza acestui fenomen are o importanţă deosebită pentru înţelegerea şi ameliorarea unor „variabile" psihocomportamentale care au legătură directă cu randamentul oamenilor. Identitatea poate fi studiată în plan personal, organizaţional şi social, însă noi vom prezenta mai întâi primul şi al treilea plan, care au statut de cadre ale analizei, pentru ca apoi să detaliem aspecte ale identităţii organizaţionale, situată între planul personal şi cel social.

2. Identitatea personală

Problematica identităţii este tratată în special de cercetătorii din domeniul psihologiei personalităţii. Deşi de-a lungul timpului au fost enunţate mai multe concepţii, nici astăzi nu există un consens total în privinţa identităţii. Există însă consens în privinţa faptului că personalitatea conţine ceva unic, invariabil, specific şi diferenţiat de la un subiect la altul. Unii autori numesc acest „invariant" *personalitate de bază*, alţii *personalitate modală*. Lui Erikson (1963) îi revine meritul de a face trecerea de la conceptul de *personalitate modală* la cel de *identitate*.

Aparent, aceasta este foarte uşor de definit. Identitatea personală este ceea ce fiecare individ are unic şi irepetabil în el. Sau, conform principiului lui Heidegger (1991), identitatea presupune că A = A. Nimic mai simplu, mai ales că avem şi o formulă matematică. Dificultatea intervine însă atunci când trebuie denumit acel *ceva unic* şi *irepetabil* prin care oamenii se diferenţiază între ei (în afara formulei cromozomiale). Problema nu este definitiv rezolvată nici astăzi, dificultatea constând în faptul că nu ne putem referi *strict* la *planul psihologic* în definirea identităţii. De cele mai multe ori, în definirea identităţii personale se pleacă de la planul social.

G.H. Mead (1934) înglobează şi *planul social* în definirea sinelui, arătând că sinele este constituit din *eul psihologic* şi *eul social*. Încercând să descopere acest eu psihologic, Turner, Oakes, Haslam şi McGarty (1994) introduc noţiunea de *eu colectiv*, diferită de *eul public*. *Teoria autocategorizării* sau *categorizării sinelui* (*self-categorization theory* – TCS) conţine referiri la *eul colectiv* arătând că există două niveluri de clasificare a categoriilor care se referă la eu : *personal* şi *social*, fiecare referindu-se la un nivel anume de identitate.

Planul social se regăseşte în cadrul teoriilor ce abordează identitatea personală :

- *teoriile substanţialiste* (accentuează rolul trăsăturilor „obiective" în definiţia identităţii : biologice, sociale, istorice etc.) ;
- *teoriile interacţioniste* (identitatea se construieşte în baza relaţiilor vii, dinamice cu alte identităţi, în cadrul unui context deopotrivă psihologic, social, cultural şi istoric – Geertz, 1963, 1986).

Brewer (1991) încearcă o reconciliere a celor două categorii de teorii referitoare la *identitatea personală* şi *identitatea socială*. Lungu (1997) continuă analizele în cadrul unui *model al cercurilor concentrice*. Totalitatea cercurilor desemnează eul la diverse *niveluri de incluziune socială* în diferite domenii.

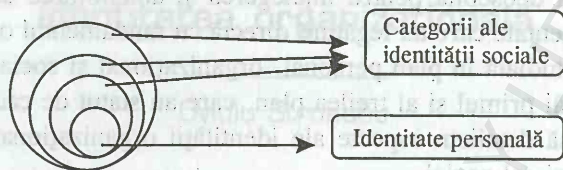


Figura 1. *Modelul cercurilor concentrice ale identității sociale (Lungu, 1997)*

Identitatea personală este reprezentată de cercul din mijloc şi include *calităţile unice* ale persoanei, calităţi ce o diferenţiază de un alter în contextele sociale. *Identitatea socială* este reprezentată prin celelalte cercuri concentrice, care nu sunt altceva decât niveluri ale ei, adică diverse categorizări în contexte diferite. Aceste niveluri determină depersonalizare, adică *eul* devine *noi*. Dispunerea concentrică a cercurilor sugerează faptul că identitatea socială este dependentă de contextul în care se află subiectul. Astfel, la orice nivel al identităţii sociale am fi, cercul imediat superior reprezintă cadrul de referinţă pentru identitatea socială din acel context. Iată un exemplu elocvent : student, anul I, Psihologie, Universitatea Bucureşti. Elementele de identitate personală sunt calităţile ce îl disting de toţi ceilalţi în domeniul ocupaţional. Primul cerc al identităţii sociale va fi reprezentat de colegii de an, studenţi la Psihologie, aceeaşi secţie. Dacă ne deplasăm cu încă un cerc, identitatea socială va fi dată de categoria : student la Psihologie, Universitatea Bucureşti, indiferent de anul de studiu. În acest caz identitatea personală nu este altceva decât identitatea socială anterioară. Se poate continua aşa până se ajunge la un nivel foarte general de categorizare, şi anume cel al fiinţei umane (ultimul cerc din exterior). Modelul evidenţiază următoarele :

1. identitatea personală şi cea socială sunt puse în *contrast* atunci când se defineşte o persoană ;
2. în funcţie de *context* identitatea personală şi cea socială se *extind* ori se *restrâng*.

Concluzia acestui model este următoarea : atunci când indivizii se autodefinesc, ei se află sub influenţa a două tendinţe : nevoia de a fi unici (identitate personală) şi nevoia de a fi asemănători celorlalţi. Două efecte principale se degajă de aici, şi anume :

1. *în grupuri mici* oamenii trăiesc nevoia de a fi asemănători cu cei din jur, întrucât grupul fiind mic, trebuinţa de a fi unic este satisfăcută ;
2. *în grupurile mari*, unde toţi seamănă între ei, oamenii simt nevoia de a fi unici, deoarece nevoia de similitudine, de asemănare este satisfăcută (Zlate, 2004).

Cel mai uşor este deci să definim şi să înţelegem identitatea personală prin identitatea socială. Dar ce este identitatea socială?

3. Identitatea socială

Din perspectiva *teoriei identităţii sociale* (TIS), grupul este o realitate psihologică având o personalitate proprie, o identitate proprie. În acest sens, ea se opune *tradiţionalismului* pentru care grupul era un loc, un mecanism de depersonalizare a omului, ca sursă principală de iraţionalitate şi de pierdere a identităţii de sine/personale. TIS aduce o viziune mult mai integratoare asupra omului, a sinelui, concepându-l ca fiind organizat pe mai multe niveluri şi punând accent tocmai pe nivelul social al acestuia, pe construcţia socială a personalităţii. Optica se schimbă: vorbim nu de o depersonalizare, o pierdere a sinelui, ci de o schimbare, de o includere socială a acestuia. Mai mult, prin faptul că omul este capabil să acţioneze nu doar ca individ unic, diferenţiat de ceilalţi, ci şi ca membru al unui grup (având astfel o identitate comună cu ceilalţi membri), TIS explică legătura dintre procesele vieţii sociale, corelează şi cu coeziunea, cooperarea şi influenţa socială.

TIS explică comportamentul şi cogniţia umană: a) în cazul deplasării individului pe continuumul interpersonal-intergrup; b) în cazul percepţiei structurii sociale, reuşind să ofere noi interpretări ale relaţiilor de discriminare dintre grupuri.

Taifel (1970, *apud* Haslam, 2001), autorul teoriei, defineşte identitatea socială drept conştientizarea de către individ a faptului că aparţine unui grup anume, calitatea de membru al grupului conferindu-i semnificaţie emoţională şi valoare. Altfel spus, identitatea socială este parte a răspunsului la întrebarea „Cine sunt ei?", parte asociată cu calitatea interiorizată de membru al grupului. În acest mod, o putem distinge de identitatea personală, care se referă la conştiinţa de sine, aceasta provenind din aspectele unice ale persoanei respective (calităţi fizice, intelectuale, gesturi idiosincrazice).

Pentru a explica identitatea socială, Taifel recurge la *paradigma „grupurilor minimale"*, prin care participanţii erau introduşi în grupuri alcătuite aparent după criterii obiective, în realitate ele fiind randomizate şi lipsite de sens pentru participanţi. S-a avut în vedere şi eliminarea factorilor consideraţi cauze ale discriminării: istoria conflictului, animozităţile personale sau interdependenţa. Sarcina era simplă şi în contradicţie cu interesul economic: subiecţii le alocau puncte (1 punct = o sumă de bani) persoanelor atât din propriul grup, cât şi din afara lui. Ei nu aveau voie să-şi aloce puncte singuri. Rezultatele atestă faptul că participanţii deviază de la o strategie corectă, dreaptă spre una de favorizare a persoanelor percepute ca aparţinând propriului grup. Apare astfel favoritismul ingrup: acordarea mai multor puncte persoanelor din propriul grup.

Aceleaşi rezultate se obţin şi când experimentul/participanţii vizează câştiguri economice personale intrând în confict cu teoriile bazate pe *interesul economic*

personal. Preocuparea subiecţilor nu mai este să aibă un câştig personal cât mai mare, ci să câştige mai mult raportându-se la altul.

Practic, identitatea socială presupune crearea şi definirea locului personal în societate. Este o teorie a comportamentului intergrupuri, o teorie integrativă, deoarece se referă atât la bazele cognitive, cât şi la cele motivaţionale ale diferenţelor dintre grupuri. Împlinind identitatea socială prin calitatea de membru al unui grup şi prin definirea în termenii unei categorii sociale, oamenii caută să îşi câştige o stimă de sine pozitivă, prin diferenţierea pozitivă a propriului grup de alte grupuri. Această diferenţiere se realizează de-a lungul unei dimensiuni valorizate. Distincţia pozitivă presupune răspunsul la întrebarea „Cine sunt ei?" în termeni de *noi*, şi nu *eu*, dar şi faptul că acest *noi* se doreşte a fi diferit şi mai bun decât *ei*, cu scopul de a se simţi bine în pielea lor. De exemplu, angajaţii unui departament (mai ales dacă acesta contribuie substanţial la autodefinirea lor) tind să considere departamentul lor mult mai bun decât oricare altul, cu scopul de a se simţi bine.

TIS a fost greşit interpretată ca predispoziţia (automată sau personală) a unui grup *de a afişa un prejudiciu*. Tendinţa spre favoritism a fost interpretată ca un *bias general cognitiv* datorându-se *diferenţelor individuale*.

Ca să explice comportamentul subiectului, Taifel (1978, *apud* Haslam, 2001) consideră că trebuie să ne raportăm la un *continuum bipolar*. La un pol, interacţiunea este dată de *caracterul şi motivaţia* unei persoane, văzută în individualitatea sa (comportamentul interpersonal). La celălalt pol, comportamentul derivă din *calitatea de membru al grupului* (comportament intergrup). Considerându-le distincte, Taifel arată că aceste comportamente sunt şi ipotetice. De exemplu, comportamentul interpersonal este văzut ca absurd deoarece calitatea de membru al unei categorii sociale îndeplineşte întotdeauna un rol în stabilirea interacţiunii.

Identitatea socială se situează la polul intergrup. Pe măsură ce individul se apropie de acest pol, comportamentul său se va defini în termeni de „intergrup", iar probabilitatea ca membrii unui grup să reacţioneze uniform la grupurile exterioare şi să le trateze ca pe nişte categorii omogene, nediferenţiate este mai mare.

Locul în care se plasează un individ pe acest continuum depinde atât de factorii sociali, cât şi de cei psihologici. Factorii sociali se referă la *trăsăturile obiective* ale lumii cu care se confruntă individul, iar cei psihologici la *interpretarea* acestei lumi.

Această perspectivă (în abordarea comportamentului) are la bază continuumul ideologic : la un pol ideologia *mobilităţii sociale* (*social mobility*), iar la celălalt pol ideologia *schimbării sociale* (*social change* – Tajfel, 1975, *apud* Haslam, 2001). Convingerile sociale mobile lasă individul liber să se mişte între grupuri, pentru a-şi îmbunătăţi sau a-şi menţine poziţia socială (*social standing*). Convingerile sociale ale *schimbării* se referă la faptul că nu este posibilă evadarea din grup pentru a-ţi urmări propriul interes. Înlăturarea condiţiilor negative sau

menţinerea celor pozitive se realizează doar prin acţiunea ca membru al grupului. Dacă pentru mobilitatea socială era de ajuns ca sistemul social să fie flexibil şi permeabil, pentru „schimbare" situaţia trebuie să satisfacă anumite condiţii :

a) să existe un sistem obiectiv şi rigid de stratificare socială, perceput ca ilegitim sau instabil ;

b) să existe dorinţa de a crea sau a amplifica impactul ca membru al grupului ;

c) să fie prezentă motivaţia de a clarifica graniţele grupului percepute ca vagi sau inexistente ;

d) să existe divizare sau conflict între grupuri, ceea ce face ca trecerea de la un grup la altul să fie imposibilă, de neimaginat.

Locul unde se situează subiectul pe acest continuum este determinat de trăsăturile obiective ale lumii cu care se confruntă. Dacă subiectul adoptă schimbarea socială, el se va situa la polul intergrup, pe continuumul comportamental.

Privitor la percepţia structurii sociale, TIS ia în calcul două aspecte : 1) percepţia graniţelor grupului (ca fiind permeabile sau nu) ; 2) poziţia relativă a grupului (stabilitatea şi legitimitatea lui).

Percepţia structurii sociale este punctul-cheie pentru acceptarea/manipularea schimbării sociale şi organizaţionale. Confruntaţi cu schimbarea organizaţională, oamenii adoptă strategii diferite : 1) mobilitate individuală ; 2) creativitate socială ; 3) competiţie socială. Mobilitatea individuală pare să se asocieze cu mobilitatea socială, pe când celelalte două strategii sunt conceptualizate ca aspecte ale sistemului de convingeri sociale ale schimbării. Acest sistem dirijează comportamentul când individul este încorsetat în calitatea de membru al grupului şi trebuie să acţioneze pentru menţinerea sau îmbunătăţirea statutului său. *Mobilitatea individuală* intră în scenă atunci când *statutul grupului* este scăzut, iar *graniţele sale sunt percepute ca permeabile*. Individul se disociază de grup şi urmăreşte scopuri personale. *Creativitatea şi competiţia socială* acţionează când graniţele sunt percepute ca impermeabile şi indivizii nu se pot descurca mai bine prin mutarea de la un grup la altul. Ei trebuie să facă faţă realităţii de bază a grupului cu care se confruntă.

În final, trebuie să distingem TIS de TCS. TCS porneşte de la anumite idei din TIS, căutând să ofere un răspuns la limitele ridicate de TIS. Din această cauză, deseori cele două teorii sunt confundate, ele fiind de fapt complementare şi unite, însă diferite graţie ipotezelor care stau la baza lor.

TIS este o *teorie a relaţiilor dintre grupuri*, pe când TCS este *o teorie a grupului psihologic*. TCS încearcă să explice cum indivizi diferiţi sunt capabili să ajungă să gândească, să simtă şi să acţioneze ca un grup psihologic în anumite condiţii particulare. Cum pot oamenii să acţioneze şi *colectiv*, nu doar ca personalităţi *unice* în anumite condiţii ? Ideea de bază a TCS este : pentru a se face trecerea de la psihologia şi comportamentul individuale la cele de grup, trebuie să se treacă de la definirea sinelui în termenii de unicitate la cea în

termeni de personalitate comună. TIS este o teorie a *distincției* dintre noi și ei, a distincției dintre grupuri (*ingroup versus outgroup*). TCS presupune distincția dintre „I și ME" și „WE și US" (a acționa ca o individualitate *versus* a acționa ca un membru al grupului). Interpretate împreună, amândouă dau sens proceselor din cadrul și din afara grupului.

4. Relația identitate personală – identitate socială

4.1. Congruența între identitatea personală și identitatea socială

Articularea între cele două identități nu este altceva decât o articulare între diferențe și asemănare pe acest continuum comportamental. Modelul „covariației similitudinilor și diferențelor" postulează următoarea idee : cu cât identificarea cu un grup este mai puternică, cu atât diferențierea interindividuală, în interiorul grupului, e mai importantă. Nu se acceptă ideea conform căreia extremitățile continuumului nu se exclud reciproc.

Codol (1975) evidențiază această idee prin ceea ce el numește *conformism superior de sine* : cu cât un individ aderă mai mult la normele de grup, cu atât dezvoltă o tendință mai accentuată de a se distinge de ceilalți membri ai grupului, considerându-se mult mai conform normelor decât ei. Este o căutare simultană a asemănării și a diferenței : dacă te simți asemănător, în mod simultan te simți diferit. Procesul central al acestei viziuni este unul de natură cognitivă și presupune o introducere în subiect a unui *univers dihotomic* (în care cele două categorii se exclud reciproc). În acest fel, atât biasul de favoritism al ingrupului sau diferențierea între grupuri (sociocentrism), cât și biasul de autofavoritism sau diferențierea între eu și celălalt (egocentrism) ar crește când o categorizare devine mai proeminentă.

Pentru a susține această idee, citâm experimentul lui Deschamps și Doise (1978), realizat pe un număr de 88 de fete, de la o școală normală, cu vârsta între 16 și 20 de ani. El a împărțit fetele în două grupuri, doar unul din ele primind condiția de categorizare. Primul grup era împărțit, pe baza preferințelor pentru tablourile lui Klee sau ale lui Kandinski, în două subgrupuri (condiția de categorizare). În realitate, această împărțire era aleatoare. Ipoteza de cercetare postula faptul că diferențierea eului față de celălalt și diferențierea intergrupuri vor fi mai importante în condiția de categorizare decât în cea de necategorizare. Rezultatele au confirmat așteptările. Altfel spus, este de ajuns să se introducă un univers dihotomizat atât intra-, cât și intergrup pentru ca diferențierea eului de alter să se accentueze.

Cercetările arată că modelul funcționează doar atunci când subiecții aparțin unor *grupuri privilegiate* în raportul intergrupal. Diferențierea între grupuri și

omogenizarea nu variază neapărat împreună ; mai mult, variaţia concomitentă a diferenţelor inter- şi intrapersonale depinde de *statutul relativ* al grupurilor confruntate. În acest sens, Deschamps şi Doise (1978) arată că băieţii, când sunt puşi să evalueze propria sarcină, dar şi pe cea a altor băieţi şi a unor fete, manifestă discriminare atât în ceea ce priveşte rezultatele băieţilor comparativ cu ale fetelor, cât şi propriile rezultate comparativ cu ale altor băieţi. Fetele fac discriminări în ceea ce priveşte rezultatele fetelor comparativ cu ale băieţilor, dar nu manifestă comportamente discriminatorii referitor la ele în comparaţie alte fete.

4.2. Depersonalizarea

Procesul cognitiv central în SIT este depersonalizarea sau „a te vedea mai degrabă ca întrupând *prototipul grupului*" (conţine normele şi valorile, sensurile pe care persoana le asociază cu categoria respectivă) decât ca fiind *unic*. Depersonalizarea este un proces de bază care facilitează fenomene precum : stereotipia socială, coeziunea grupului, etnocentrismul, cooperarea, altruismul, contagiunea emoţională şi acţiunea colectivă.

Procesul depersonalizării este prezent şi în *teoria identităţii personale* şi are drept corespondent *autoverificarea* (*self-verification*) sau descrierea persoanei ca îmbrăcând o *identitate standard* (o reprezentare cognitivă a rolului, conţinând sensurile şi normele pe care persoana le asociază rolului). Odată ce identitatea este activată, persoana se comportă în aşa fel încât să menţină consistenţa cu identitatea standard. Această identitate standard facilitează procese precum : asumarea şi exercitarea rolului, formarea grupului în timp ce persoana acţionează pentru a ilustra această identitate.

Nu putem înţelege fenomenul depersonalizării fără să ne referim la *continuumul comportamental*. După cum am văzut, polii sunt reprezentaţi de comportamentul interpersonal şi de cel intergrupal. Conform acestui continuum, activarea identităţii sociale actuale permite manifestarea comportamentului intergrup. Adică identificarea cu un grup permite trecerea de la polul interpersonal la cel intergrupal.

Indivizii se identifică cu grupul doar când acesta este singurul mod de a obţine o autoevaluare pozitivă, de a avea o identitate pozitivă.

Simpla diferenţiere dintre mine şi celălalt, precum şi procesul de categorizare nu sunt suficiente. De aceea, este necesară o diferenţiere pozitivă între „eu" şi „altul", pentru a creşte, pentru a accede la o stimă de sine pozitivă. Identificându-se cu grupul care îi permite această identitate pozitivă, prin stabilirea diferenţei intergrup, subiectul nu mai tinde să stabilească o diferenţiere intragrup, faţă de ceilalaţi membri ai grupului – şi invers : dacă prin diferenţiere reuşeşte să obţină o identitate pozitivă, subiectul nu mai diferenţiază grupurile din anturajul său.

Având în vedere cele discutate, putem conchide : pe cât identitatea socială este mai puternică, pe atât cea personală e mai puţin intensă. Şi reciproca este valabilă : cu cât identitatea personală este mai proeminentă, cu atât cea socială e mai puţin cerută de individ, deoarece nevoia sa privind o imagine de sine pozitivă este satisfăcută.

Acest fapt trimite la fenomenul depersonalizării : are loc o depersonalizare pe dimensiunile stereotipe, ce caracterizează grupul de apartenenţă. Depersonalizarea se referă la *procesul de autostereotipie*, prin care indivizii se consideră ca fiind interşanjabili într-o categorie, nu subiecţi unici şi distincţi unul faţă de celălalt. Pe scurt, am putea caracteriza comportamentul de grup printr-o schimbare în structura sinelui – schimbare în categorizarea sinelui.

În calitate de *individ*, „Cine este ? " (*Who one is ?*), omul, sinele, este definit în termenii atributelor personale idiosincrazice, însă în calitate de *membru al grupului* e definit stereotip în termenii atributelor (valori şi scopuri) care sunt deţinute şi de alţii, percepuţi ca fiind reprezentativi pentru acea categorie. De exemplu, o persoană poate acţiona ca un ofiţer de armată, în măsura în care se defineşte mai puţin ca un individ (de exemplu, un conservator, un om căruia îi plac animalele, un contabil) şi mai mult ca o persoană interşanjabilă în categorie în raport cu alţi ofiţeri, având un comportament normalizat, uniformizat prin normele asociate cu acea categorie (să porţi uniformă, să te supui ordinelor, să distrugi duşmanul).

5. Identitatea organizaţională

5.1. Cadre

TIS arată că principiul identităţii funcţionează în situaţia în care persoana este pusă în relaţie cu altul (comparaţie, cu scopul diferenţierii). Ce se întâmplă însă la nivel organizaţional ?

Dacă privim şi abordăm organizaţia ca un tot, o entitate unitară (alcătuită şi însufleţită de o multitudine de persoane/entităţi, organizaţia nefiind simpla sumă a acestora, ci rezultând din emergenţa şi interacţiunea lor), putem transfera şi la acest nivel principiul identităţii : fiecare organizaţie resimte nevoia de a-şi delimita şi a-şi defini propria identitate, încă din primul moment al fiinţării ei pe piaţa economică.

Încă de la primul contact cu piaţa de consumatori, organizaţia intră în relaţie indirectă/implicită cu alte organizaţii, în nevoia ei de a atrage consumatorii şi de a fiinţa cât mai mult. Acest fapt s-a tradus mult timp prin declaraţiile de misiune (*mission statements*), prin intermediul cărora o organizaţie încearcă simultan să se diferenţieze de celelalte organizaţii concurente şi să atragă consumatorii. Datorită faptului că tot mai multe organizaţii realizează câte o declaraţie de

misiune, se constată că aceste misiuni declarate sunt tot mai abstracte şi devin accesibile doar pentru un număr extrem de restrâns de consumatori. Declaraţia de misiune se referă doar la un segment din domeniul/spaţiul organizaţional : exteriorul organizaţiei ; este exclusivă, devenind îngustă şi restrictivă.

Apelând la identitatea organizaţională, putem să explicăm şi să înţelegem mai bine fenomene precum ataşamentul şi loialitatea organizaţională, modul în care sunt abordate o serie de probleme, cum sunt percepute şi rezolvate conflictele (Golden-Biddle şi Rao, 1997), felul în care să controlăm schimbarea (Reger *et al.*, 1994) etc.

De aici nevoia de identitate, nevoia ca fiecare organizaţie să-şi definească singură graniţele, să aibă puterea de a comunica ceea ce *este* şi ceea ce *nu este*.

5.2. Definiţii ale identităţii organizaţionale

În definirea identităţii organizaţionale se pot observa trei demersuri : relaţionarea ei cu identitatea socială, extrapolarea identităţii personale la nivel organizaţional şi definirea identităţii organizaţionale prin apel la procesele organizaţionale. Deşi se preferă o definiţie funcţională a identităţii – „Identitatea este ceea ce identitatea face" –, majoritatea studiilor asupra identităţii organizaţionale pornesc de la ideea că aceasta este un construct care ia naştere doar în relaţie cu altul (derivând din teoria identităţii sociale, TIS). La bază stă *principiul clasificării* în funcţie de un criteriu anume : oamenii se definesc prin sentimentul unicităţii şi al apartenenţei la un grup/o organizaţie.

Mead (1934) interpretează identitatea ca fiind un *construct relaţional* (legătura interpersonală bazată pe rolul persoanelor) şi o situează în sfera psihologiei sociale. Mead afirmă că identitatea trebuie înţeleasă ca un *proces social*, iar procesualitatea ei înglobează două etape distincte : „I" şi „Me", unde I reprezintă răspunsul unui individ la atitudinile celorlalţi, iar Me constituie un set organizat de atitudini ale celorlalţi pe care individul şi le asumă.

Conform lui Mead, identitatea apare în procesul experienţei sociale şi al acţiunii individului, fiind un rezultat al relaţionării individului cu acest proces şi cu alţi indivizi ce participă la acesta.

În acest proces, I şi Me sunt deopotrivă distincte şi interdependente. Sunt distincte deoarece Me reprezintă sinele unei persoane, de care este conştientă, în timp ce I e partea care nu se află în Me. Sunt interconectate deoarece I reprezintă răspunsul pe care persoana îl are vizavi de atitudinea celorlalţi faţă de ea, atunci când îşi asumă o atitudine anume faţă de ei. Atitudinea faţă de alţii, constituie un Me organizat şi în funcţie de aceasta cineva reacţionează ca un „eu".

Pentru Dutton şi colaboratorii săi (1994), identificarea organizaţională este „gradul în care membrul unei organizaţii *se defineşte pe sine* prin aceleaşi atribuite cu care defineşte organizaţia".

Ashforth şi Mael (1989) au argumentat că *identitatea organizaţională este un subtip de identificare socială*.

Şi alţi autori împărtăşesc un asemenea punct de vedere. De exemplu, Albert şi Whetten (1985) descriu procesul formării identităţii ca un proces de comparaţie în *trei etape*:

1. în prima etapă, indivizii se compară între ei;
2. în a doua etapă, indivizii comunică între ei şi obţin feedback vizavi de modul în care au fost evaluaţi, folosind feedbackul obţinut astfel pentru a face comparaţii între ei şi ceilalţi;
3. în etapa a treia, comparaţiile vor afecta modul în care se definesc.

Pentru ei, identitatea organizaţională este reprezentată de ceea ce se consideră a fi *central*, *stabil*, *de durată* şi *distinctiv* pentru organizaţia respectivă.

O etapă imediat următoare în definirea identităţii organizaţionale o constituie efortul de a generaliza teoria identităţii din plan personal la nivel organizaţional, efortul de a împrumuta conceptele din teoria lui Mead şi a le dezvolta la un alt nivel de analiză, macroindividual, organizaţional.

Jenkins (1996) consideră că definirea identităţii la nivel colectiv se poate realiza prin procese analogice celor postulate de Mead la nivelul individual. Conform lui Jenkins, sinele este rezultat şi, în practică, simultan, sinteză între definiţia internă (autodefinire) şi cea externă (definiţia dată de alţii unei persoane). Avem, astfel, un cadru general pentru formarea identităţii indiferent de nivelul de analiză (personal sau colectiv, organizaţional): sinteza procesului de identificare intern şi extern.

Hatch şi Schultz (1997, 2000) menţionează că identitatea organizaţională trebuie să fie definită în relaţie cu *cultura organizaţională* şi cu *imaginea organizaţională*, tocmai pentru a sublinia şi a accentua mai bine modul în care definirea internă şi cea externă interacţionează.

5.3. Delimitări conceptuale

O primă distincţie se impune la nivel personal: distingem între noţiunea de *identificare* şi cea de *internalizare*. În timp ce identificarea se referă la sine în termenii unei categorii sociale („Eu sunt"), internalizarea se referă la încorporarea unor valori şi atitudini, ca nişte principii călăuzitoare („Eu cred"). Identificarea cu o categorie socială nu înseamnă neapărat şi acceptarea valorilor şi atitudinilor ei.

Delimitări conceptuale avem şi la nivel social. Identitatea socială este rezultatul procesului de *identificare cu grupul*. Aceste concepte se pot înlocui unul cu celălalt (sunt interşarjabile), desemnând aceeaşi realitate, şi de aceea le vom folosi şi noi ca având acelaşi sens.

Când vorbim de identificare cu grupul, trebuie să avem în vedere patru aspecte :

1. identificarea este un *construct cognitiv perceptual*, care nu e neapărat asociat cu orice stare specifică comportamentală sau afectivă ;
2. pentru a se identifica, un individ trebuie să depună un *efort* în direcţia atingerii scopurilor grupului ;
3. un individ are nevoie mai degrabă doar *să se perceapă pe sine ca împletindu-se* cu soarta grupului ;
4. *comportamentul* şi *afectivitatea* sunt văzute ca potenţiale antecedente şi consecinţe ;

Aceste patru aspecte aduc un suport teoretic pentru a putea realiza distincţia dintre *identificarea cu grupul* de concepte precum cel de *efort în numele grupului* (comportament) şi *loialitate* (afectivitate). Distincţia se păstrează în diverse situaţii, cum ar fi cele caracterizate prin experimentarea succesului sau eşecului grupului : identificarea este menţinută chiar şi în situaţiile care implică o mare pierdere sau suferinţă, o pierdere a unor beneficii personale sau un eşec în sarcină.

Diferenţiem între *identificarea cu un grup* şi *identificarea cu o persoană* sau reciprocitatea rolului, în măsura în care cineva se defineşte pe sine prin apelul la referentul social. În timp ce identificarea cu un grup este văzută ca o dorinţă de autodefinire, identificarea cu o persoană apare ca o dorinţă de emulaţie, de satisfacţie, de obţinere în mod vicariant a calităţilor altuia. Trebuie să înţelegem că *identificarea/identitatea organizaţională* este o formă specifică a identităţii sociale. Identitatea socială a unui individ poate fi dată nu de organizaţie ca întreg, ci de anumite departamente, tipuri de grup etc. În acest sens, Albert şi Whetten (1985) fac distincţia între *organizaţia holografică* (*holographic organization*), în care indivizii au aceeaşi identitate, şi *organizaţia ideografică* (*ideographic organization*), unde indivizii afişează identităţi specifice departamentului.

La nivel organizaţional, trebuie să facem distincţia între *identificare organizaţională* şi *angajament organizaţional*. Anumite teorii pun semnul egalităţii între cele două concepte, altele consideră identitatea o formă a angajamentului. Deşi Mowday, Steers şi Porter (1979), autorii chestionarului pentru angajament OCQ, definesc angajamentul drept puterea relativă identificării individului cu o anumită organizaţie şi implicării în aceasta, prin modul de construire a chestionarului nu dovedesc acest lucru. Chiar dacă membrul unei organizaţii obţine un scor înalt la angajament, aceasta nu înseamnă că el se identifică cu organizaţia, ci doar că o consideră un mijloc de a-şi atinge scopurile personale. Dacă o altă organizaţie i se va părea mai atrăgătoare, el nu va ezita să o părăsească pe cea în care se află. În cazul identificării, acest lucru nu ar fi însă posibil fără un anumit consum psihic (Levinson, 1970, *apud* Haslam, 2001). Aşadar, angajamentul şi identificarea nu sunt unul şi acelaşi lucru.

Literatura de specialitate tratează pe larg relaţia dintre identitate şi concepte precum *reputaţie* şi *imagine*. De exemplu, unii autori consideră că aceste concepte sunt sinonime (vezi Williams şi Barrett, 2000). Din contră, Whetten (1997), Bromley (2000), Schultz, Hatch şi Larsen (2000) le consideră de sine stătătoare, însă strâns relaţionate. Sunt şi autori care le combină : Davies, Chun, Vinhas da Silva şi Roper (2001) arată că reputaţia este produsul identităţii şi al imaginii : Dutton şi colaboratorii săi (1994) consideră că între ele există o relaţie de determinare, identitatea conduce la imagine, iar imaginea conduce la reputaţie. Pentru Wartick (2002), imaginea este echivalentul a ceea ce defineşte reputaţia, iar identitatea se referă la imagine (*apud* Whetten şi Mackey, 2002). Reputaţia este feedbackul pe care organizaţia îl primeşte de la actorii ei externi, ce vizează credibilitatea identităţii organizaţiei.

5.4. Niveluri de analiză a identității organizaționale

Shelley Brickson (2005) aduce în psihologia organizaţională conceptul de *orientare a identităţii* – concept folosit în special la nivelul individual de analiză.

Considerând că unul dintre cele mai importante aspecte ale identităţii este faptul că ea determină modul în care diferite entităţi relaţionează unele cu altele, aspect pe care îl transferă şi la nivel organizaţional, autorul arată că organizaţiile, ca şi indivizii, pot avea o orientare individualistă, relaţională sau colectivă.

O organizaţie individualistă, în genere, se defineşte ca o entitate individuală, separată şi distinctă faţă de alte organizaţii ; de obicei această organizaţie este centrată pe sine. Dacă organizaţia îşi asumă o orientare relaţională, ea poate fi definită drept partener, fiind conectată cu alte organizaţii particulare ; motivaţia ei rezidă în interesul particular al celeilaltei părţi. Adoptând o orientare de tip colectivist, putem defini organizaţia ca un membru al unui mare colectiv (de organizaţii) ; interesul ei este la nivel colectiv.

Brickson arată că, din punct de vedere structural, orientarea identităţii există la nivelul mental al membrilor organizaţiei, ea există în ceea ce este comun în asociaţiile cognitive dintre o organizaţie şi acţionarii săi. Acest fapt ne permite să realizăm inferenţe privind organizaţia sau caracteristicile, trasăturile membrilor săi. De exemplu, spunând despre o organizaţie că este „agresivă", „grijulie", sau „orientată spre ceilalţi", transmitem în acelaşi timp şi informaţii despre membrii ei, precum şi despre relaţiile ce se stabilesc între cele două părţi.

Brickson propune trei niveluri de analiză a orientării identităţii :

1. *nivelul interorganizaţional* : patternurile de relaţionare între organizaţii variază în funcţie de orientarea identităţii lor. Astfel, relaţia în care este implicată o organizaţie individualistă se bazează pe instrumentalitate şi indiferenţă, fiind caracterizată prin legături slabe şi goluri de structură. Organizaţiile relaţionale sunt angrenate într-o relaţie caracterizată prin forţă, legături diadice puternice,

bazându-se pe cooperare şi încredere. Organizaţiile colectiviste sunt angrenate în relaţii ce presupun cooperare ingrup şi a căror structură este sub forma de reţea, de tip clică;
2. *nivelul intraorganizaţional*: identitatea organizaţională devine un factor de influenţă important pentru organizaţie în relaţia cu membrii săi;
3. *nivelul individual*: evaluarea organizaţiei de către membrii ei depinde de modul în care aceştia o percep. De exemplu, dacă percep organizaţia ca fiind individualistă, atunci ea tinde să fie evaluată prin prisma superiorităţii ei faţă de alte organizaţii; dacă este percepută relaţional, vor tinde să o evalueze prin prisma suportului oferit acţionarilor din afara ei; o organizaţie colectivistă va fi evaluată în special în funcţie de contribuţia adusă grupului mare.

Nu trebuie pierdut din vedere faptul că orientarea identităţii poate exista atât în forma pură, cât şi ca hibrid, depinzând de complexitatea organizaţiei sau de orientarea ei spre membrii interni ori externi.

5.5. Modele ale identităţii organizaţionale

În literatura de specialitate există mai multe încercări de modelare a identităţii sociale şi organizaţionale. Am prezentat mai sus modelul cercurilor concentrice propus de Brewer (1991), cu ajustările făcute de Ovidiu Lungu (1997).

Modelul ciclic al identităţii organizaţionale. Hatch şi Schultz (2000) propun un model ciclic (dinamic) al identităţii organizaţionale, evidenţiind faptul că identitatea se fundamentează pe cadrul organizaţional.

Relaţionând *identitatea* cu *cultura organizaţională* şi *imaginea* (vezi figura 2), cei doi autori reuşesc să surprindă şi procesele care le leagă:

- *oglindirea*: procesul prin care identitatea organizaţională se oglindeşte în imaginea celorlalţi;
- *reflecţia*: procesul prin care identitatea organizaţională este încastrată în sensurile şi semnificaţiile culturii organizaţionale;
- *expresia*: procesul prin care identitatea se face cunoscută prin intermediul cerinţelor şi nevoilor identităţii;
- *impresionarea*: procesul prin care exprimarea identităţii lasă urme, îi impresionează pe ceilalţi.

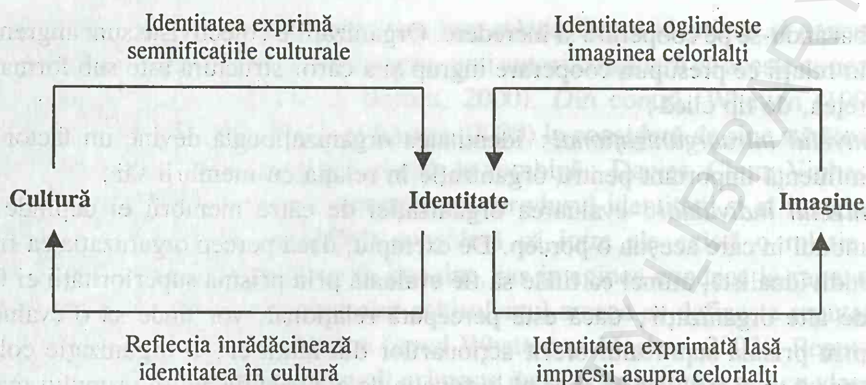


Figura 2. *Modelul ciclic al identităţii organizaţionale (Hatch şi Schultz, 2000)*

Modelul procesului de formare a identităţii organizaţionale. Hatch şi Schultz (2000) reuşesc să surprindă şi o dinamică a procesului de formare a identităţii, prin care încearcă o echivalare a teoriei lui Mead în plan organizaţional (vezi figura 3).

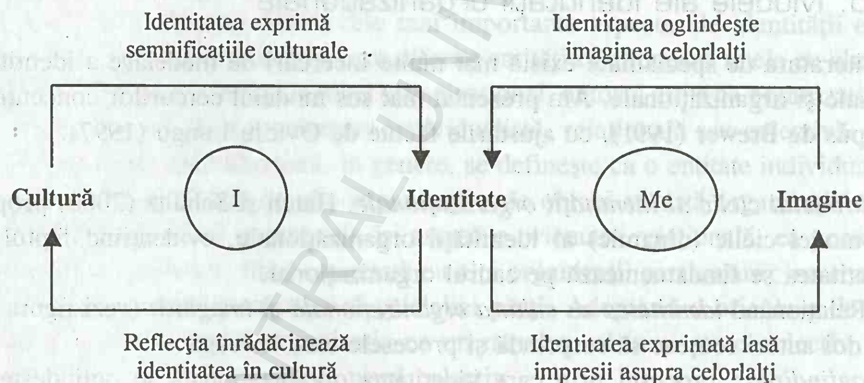


Figura 3. *Modelul procesului de formare a identităţii organizaţionale (Hatch şi Schult, 2000)*

Ţinând cont de de posibilităţile aplicative ale modelelor (în marketing, comunicare şi cercetare), Hatch şi Schultz definesc imaginea organizaţională ca un set de perspective asupra organizaţiei, set deţinut de cei care se comportă ca neaparţinând organizaţiei (*organization's others*). Prin analogie, „Me" la nivel organizaţional rezultă din asumarea de către membrii organizaţiei, a imaginii pe care persoanele externe organizaţiei o au despre organizaţie. „Me" devine astfel ceea ce Button şi Dukerich defineau drept imagine organizaţională şi apoi imagine organizaţională construită; conform lui Hatch şi Schultz, procesul prin care ia fiinţă „Me" este cel de oglindire.

Păstrând cadrul teoriei lui Mead, cei doi autori arată că „I" la nivel organizaţional este ceva de care organizaţia nu e conştientă, altfel ar fi parte a *„Me"*

organizaţional. Mai mult, „T”, trebuie să fie receptiv la atitudinea celorlalţi. Conform modelului propus de ei, cultura organizaţională reprezintă „T” din teoria lui Mead. În primul rând, cultura organizaţională operează sub conştiinţă, fiind mai mult tacită decât explicită (Hatch şi Schultz, 2000 ; Krefting şi Frost, 1985). În doilea rând, cultura nu rezultă din ceea ce gândesc alţii despre ea (deşi aceste artefacte pot fi indicatori de folos), ci din straturile adânci de sensuri, valori, credinţe şi asumpţii (Hatch, 1993 ; Schein, 1985, 1992 ; Schultz *et al.*, 2000). În al treilea rând, ca un context pentru toate sensurile şi înţelesurile activităţii, cultura oferă şi „şlefuieşte” răspunsurile la atitudinea celorlalţi.

Deşi cele două concepte (cultura şi identitatea organizaţională) de cele mai multe ori par să fie similare şi folosite interşanjabil, Fiol şi colaboratorii săi (1998) afirmă că identitatea organizaţională este un aspect generator de sensuri, încastrat cultural şi autocentrat) ; autorul operează o distincţie între ele, folosindu-se de trei dimensiuni : textuală/contextuală ; explicită/tacită ; instrumentală/emergentă. Cultura organizaţională este mai uşor de plasat în domeniile conceptuale contextual, tacit şi emergent, pe când identitatea pare să fie mult mai textuală, explicită şi instrumentală.

Aşa cum în plan individual, personal, individul îşi formează identitatea în relaţie cu definirea sinelui atât la nivel intern, cât şi extern, organizaţia îşi formează propria identitate în relaţie cu cultura şi imaginea.

Modelul disfunctionalităţilor identităţii organizaţionale are puterea de a explica felul în care identitatea organizaţională este creată, menţinută şi schimbată, permiţând analizarea unor fenomene disfuncţionale (vezi figura 4).

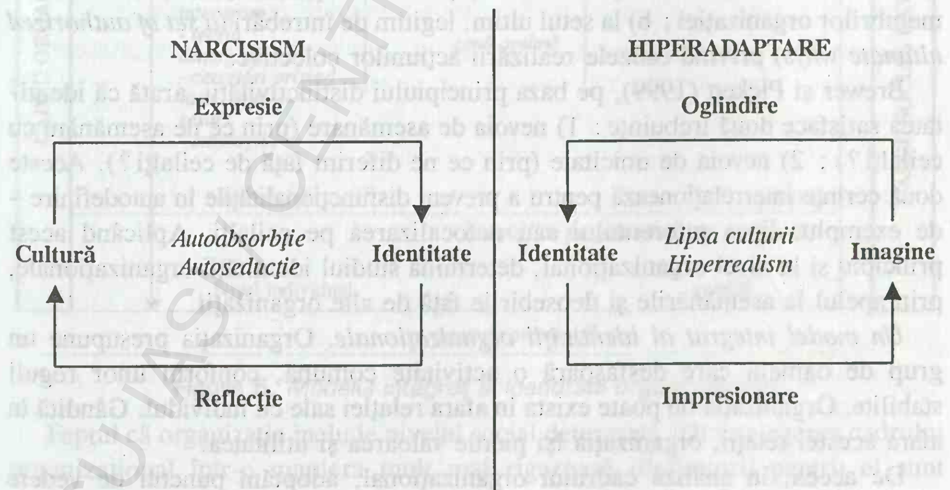


Figura 4. *Modelul disfunctionalităţilor identităţii organizaţionale (Hatch şi Schultz, 2000)*

Narcisismul apare atunci când identitatea se orientează în mod exclusiv spre interior, spre cultura organizaţională, pierzându-se interesul şi suportul pentru exterior (imagine). Din punct de vedere psihologic, o explicaţie a unei asemenea disfuncţionalităţi ar putea consta în nevoia de a gestiona stima de sine (Brown, 1997 ; Brown şi Strakey, 2000). Din punct de vedere funcţional, narcisismul ar putea apărea, de exemplu, din cauza comunicării solipstice dintre identitate şi cultură, neluându-se în seamă feedbackul provenit din procesul de oglindire (în unele cazuri este total ignorat).

Hiperadaptativitatea presupune schimbarea raportului de forţe : imaginea este atât de puternică asupra identităţii organizaţionale, încât moştenirea culturală este ignorată sau abandonată. Acum, cultura este înlocuită de o adaptabilitate exagerată la piaţa consumatorului, constând într-o hiperreactivitate la schimbarea preferinţelor consumatorului. Procesele de oglindire şi impresionare (partea dreaptă a figurii 4) sunt cele care au gradul cel mai înalt de activism, pe când expresia şi reflecţia sunt reduse la minimum.

Baumeister (1986), Dutton, Dukerich şi Harquail (1994) arată că, atât pentru identitatea individuală, cât şi pentru cea organizaţională, există două condiţii de bază : *continuitatea* şi *distinctivitatea*. Datorită acestor două caracteristici, identitatea oferă sentimentul unicităţii şi al neschimbării (sunt acelaşi indiferent de distanţa în timp : sunt acelaşi cu cel care am fost ieri, cu cel ce sunt astăzi, cu cel care voi fi mâine).

Aplicând principiul continuităţii şi în sfera organizaţională, Whetten (2002) arată că identitatea organizaţională funcţionează ca o constituţie, furnizând ideile de bază pentru conceptul de *entitate*. Identitatea organizaţională se referă la : a) resortul ultim (*a court of last resort*) privind drepturile şi responsabilităţile membrilor organizaţiei ; b) la setul ultim, legitim de întrebări (*a set of authorized ultimate whys*) privind cauzele realizării acţiunilor colective.

Brewer şi Pickett (1999), pe baza principiului distinctivităţii, arată că identitatea satisface două trebuinţe : 1) nevoia de asemănare (prin ce ne asemănăm cu ceilalţi ?) ; 2) nevoia de unicitate (prin ce ne diferim faţă de ceilalţi ?). Aceste două cerinţe interrelaţionează pentru a preveni disfuncţionalităţile în autodefinire – de exemplu, lipsa referentului sau nefocalizarea pe ceilalţi. Aplicând acest principiu şi la nivel organizaţional, determină studiul identităţii organizaţionale, prin apelul la asemănările şi deosebirile faţă de alte organizaţii.

Un model integrat al identităţii organizaţionale. Organizaţia presupune un grup de oameni care desfăşoară o activitate comună, conform unor reguli stabilite. Organizaţia nu poate exista în afara relaţiei sale cu individul. Gândită în afara acestei relaţii, organizaţia îşi pierde valoarea şi utilitatea.

De aceea, în analiza cadrului organizaţional, adoptăm punctul de vedere enunţat de Haslam (2001), potrivit căruia organizaţia nu reprezintă o simplă configuraţie de stimuli care acţionează direct asupra comportamentului şi reacţiilor membrilor săi (favorizând sau restricţionând) sau care doar modifică persoana la

nivel individual. Prin procesele ce se desfăşoară în organizaţie, prin structura sa, organizaţia îşi pune pecetea asupra construcţiilor individului, asupra reprezentărilor lui, modificând modul cum percepe el contextul, mediul în care se află. Persoana nu primeşte influenţe doar de la sistemul politicosocioeconomic, ci şi de la structura organizaţională ; acesta îi modifică gândurile, credinţele, sentimentele, scopurile, valorile, atitudinile şi convingerile, în general tot ceea ce îl defineşte ca individ şi actor social.

Modelul integrat (vezi figura 5) pe care îl propunem consideră organizaţia o entitate unitară, în cadrul ei existând un continuum al identităţii pe care fiecare membru îl parcurge : la un pol există identitate personală (individuală), se continuă cu identitate socială (influenţe sociale atât din interiorul organizaţiei, cât şi din exteriorul ei), culminând cu identitatea organizaţională (influenţe determinate de procesele şi structura organizaţionale). Una şi aceeaşi organizaţie înglobează simultan toate cele trei planuri ale identităţii : personal, social şi organizaţional, considerate interrelaţionate.

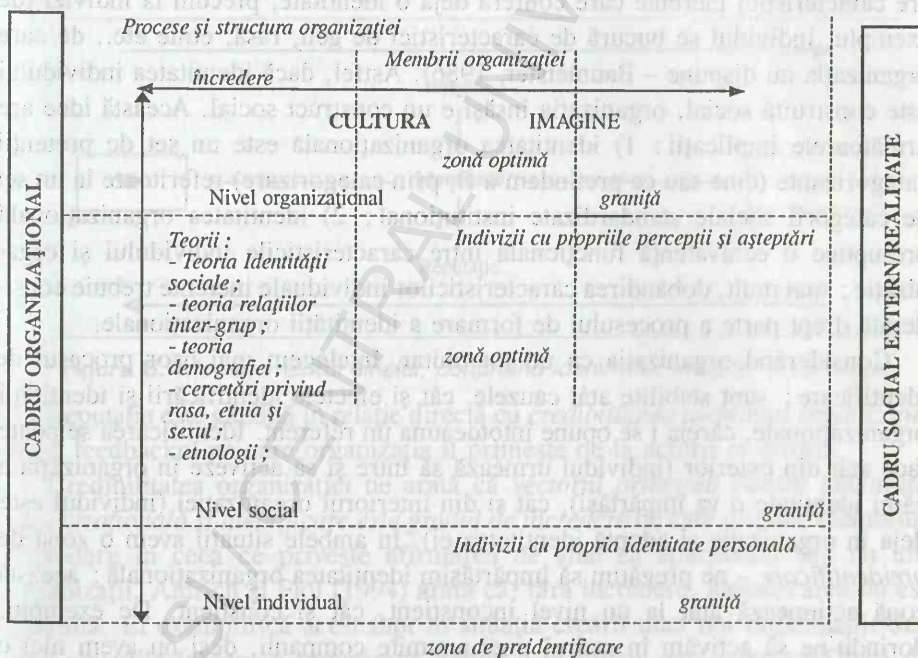


Figura 5. *Modelul integrat al identităţii organizaţionale*

Faptul că organizaţia include nivelul social determină atât înţelegerea cadrului organizaţional într-o manieră mult mai riguroasă (definitorii pentru el sunt structura şi regulile mult mai riguroase şi particulare, faţă de cele existente în cadrul social), cât şi considerarea organizaţiei drept un agregat social, colectiv sau sistem al grupurilor de indivizi (Whetten şi Godfrey, 1998 ; Whetten, 2002).

De asemenea, această concepţie impune distincţia între identitatea în organizaţie şi identitatea organizaţională, fapt ce determină înţelegerea identităţii în două moduri : 1) ca percepţii comun împărtăşite de membrii organizaţiei ; 2) ca drepturi instituţionalizate, disponibile pentru toţi membrii organizaţiei. În primul caz, în definirea identităţii organizaţionale, accentul cade pe indivizi, care sunt responsabili de interpretarea identităţii unei organizaţii. Hogg şi Terry (2001) arată că identitatea este conceptualizată drept credinţe colective faţă de identitatea organizaţiei. În contrast cu această viziune, adepţii celei de-a doua abordări relevă că organizaţia trebuie interpretată ca un actor social ce participă la viaţa socială în mod colectiv, colectivul fiind gândit ca un singur „individ singular" (dispunând de drepturi şi resposabilităţi) (Coleman, 1974 ; Boli şi Thomas, 1987 ; Czarniawska, 1997 ; Scott, 2003).

Faptul că organizaţia include planul individual impune distincţia între indivizi şi organizaţie. Chiar dacă organizaţia este înţeleasă drept actor social, ea e şi un artefact (Aldrich, 1999 ; Scott, 2003). Acest lucru înseamnă că organizaţia nu are caracteristici inerente care conferă deja o identitate, precum la indivizi (de exemplu, individul se bucură de caracteristici de gen, rasă, etnie etc., de care organizaţia nu dispune – Baumeister, 1986). Astfel, dacă identitatea individului este construită social, organizaţia însăşi e un construct social. Această idee are următoarele implicaţii : 1) identitatea organizaţională este un set de pretenţii categorizante (cine sau ce pretindem a fi, prin categorizare) referitoare la un set de categorii sociale standardizate instituţional ; 2) identitatea organizaţională presupune o echivalenţă funcţională între caracteristicile individului şi organizaţie ; mai mult, dobândirea caracteristicilor individuale inerente trebuie considerată drept parte a procesului de formare a identităţii organizaţionale.

Considerând organizaţia ca un tot unitar, înţelegem mai uşor procesul de identificare ; sunt stabilite atât cauzele, cât şi efectele identificării şi identităţii organizaţionale, căreia i se opune întotdeauna un referent. Identificarea se poate face atât din exterior (individul urmează să intre şi să activeze în organizaţia a cărei identitate o va împărtăşi), cât şi din interiorul organizaţiei (individul este deja în organizaţie şi adoptă identitatea ei). În ambele situaţii avem o zonă de *preidentificare* – ne pregătim să împărtăşim identitatea organizaţională ; această zonă acţionează atât la un nivel inconştient, cât şi conştient. De exemplu, dorindu-ne să activăm în cadrul unei anumite companii, deşi nu avem nici o certitudine că vom fi membrii ei, se întâmplă să ne surprindem adoptând gratuit elemente specifice, definitorii pentru organizaţia respectivă (vorbim ca şi membrii organizaţiei respective, adoptăm acelaşi limbaj, acelaşi comportament, aceleaşi valori etc.). Sunt procese pe care nu le putem controla ; ele se derulează şi la nivel inconştient.

Preidentificarea reuneşte proiecţiile noastre asupra unei organizaţii pe care o considerăm aptă şi unică în satisfacerea nevoilor şi aşteptărilor noastre, iar

transpunerea lor în fapt real este facilitată de îmbrăţişarea identităţii organizaţiei respective (identitatea este în acelaşi timp un proces facilitator, dar şi un scop în sine).

Starea de preidentificare este mult mai vizibilă când se desfăşoară la nivel conştient; ea începe din momentul când individul anunţă dorinţa de a activa într-o anumită companie. Acum se poate observa cum persoana respectivă începe să adune în mod conştient şi deliberat informaţii despre compania respectivă, să se pregătească pentru perioada în care va fi membru. Fiind în exteriorul organizaţiei, reputaţia ei joacă un rol hotărâtor, determinant pentru procesul identificării.

Gândind organizaţia ca un tot nu înseamnă că este ruptă de lumea în care există şi acţionează. Organizaţia comunică cu exteriorul cu cadrul social (primind feedback din exterior şi influenţând exteriorul). Prezenţa ei în cadrul social presupune faptul că are o anumită imagine (cum este văzută în exterior) şi o anumită reputaţie (ce gândesc cei din exterior despre ea).

Whetten şi Mackey (2002) sintetizează relaţia dintre identitate, imagine şi reputaţie, conform modelului grafic de mai jos:

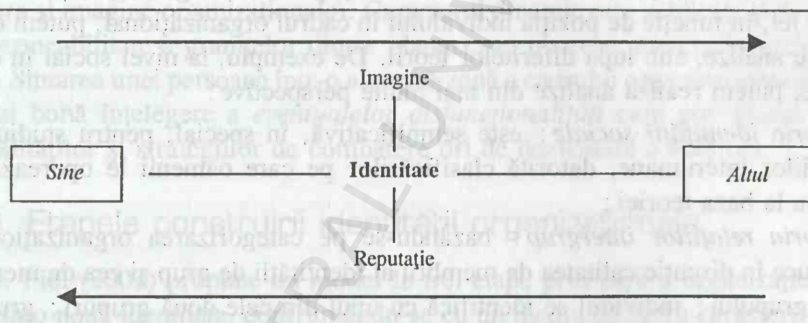


Figura 6. *Managementul sinelui, conţinând identitate, imagine şi reputaţie*

Reputaţia este gândită în relaţie directă cu *credibilitatea identităţii organizaţiei*, fiind feedbackul pe care organizaţia îl primeşte de la actorii ei externi.

Credibilitatea organizaţiei ne arată că *vectorul principal pentru identitatea organizaţională şi identificare este gradul de încredere* de care dispune membrul – încredere în ceea ce priveşte afirmarea de sine ca aparţinând sau nu unei organizaţii. Aldrich şi Fiol (1994) arată că, fără încredere, identificarea nu este posibilă. Ei exemplifică acest fapt în situaţia creării unei noi organizaţii. Sunt rare situaţiile în care o organizaţie deţine o identitate gata construită încă din momentul fondării ei. De aceea, încă de la început membrii trebuie incluşi într-un cadru restrâns al identităţii, semnificativ pentru ei, ce va fi lărgit treptat, astfel încât să ajungă să includă şi referentul – ceilalţi. Din această lărgire treptată apare identitatea organizaţională.

Încrederea este mobilul care permite trecerea individului de la un nivel la altul de identificare, depăşirea *graniţelor*. Acestea sunt structuri cognitive care

delimitează ceea ce suntem de ceea ce nu suntem ; ele administrează fluxul de informaţie care intră şi iese dintr-o entitate (individ, organizaţie), păstrându-i unicitatea. De aceea, ele dau dovadă de rigiditate (nu orice fapt sau valoarea poate determina o schimbare în identitate), însă şi de permeabilitate – acţionează ca un filtru, selectând şi lăsând să treacă doar informaţia potenţial semnificativă pentru individ/organizaţie.

Procesualitatea identităţii organizaţionale este evidenţiată şi prin situarea membrilor organizaţiei într-un punct sau altul din reprezentarea grafică : înţelegem astfel în ce măsură membrul organizaţiei adoptă sau nu identitatea organizaţiei. El poate să activeze în cadrul organizaţiei şi să afişeze identitatea de grup, şi nu pe cea a organizaţiei. De asemenea, putem înţelege mai bine dinamica procesului de identificare organizaţională : sunt evidente procesele de hiperadaptativitate şi narcisism organizaţional. Mai mult, se relevă şi o *zonă optimă pentru identitatea organizaţională*, un optim al identităţii, ce cuprinde atât elemente de cultură organizaţională, cât şi de imagine. În această zonă optimă, membrul organizaţiei dovedeşte flexibilitate totală ; el nu este încorsetat în zona culturii sau a imaginii, aşteptările şi percepţiile sale sunt modelate şi satisfăcute de structurile şi procesele organizaţiei.

La fel, în funcţie de poziţia individului în cadrul organizaţional, putem opera diverse analize, sub lupa diferitelor teorii. De exemplu, la nivel social în organizaţie, putem realiza analize din mai multe perspective :

a) *teoria identităţii sociale* : este semnificativă, în special, pentru studiul relaţiilor interumane, datorită clasificărilor pe care oamenii le operează, ce stau la baza teoriei ;
b) *teoria relaţiilor intergrup* : bazându-se pe categorizarea organizaţională, aduce în discuţie calitatea de membru al identităţii de grup şi cea de membru al grupului ; individul se identifică cu unul din cele două grupuri : grup de identitate sau grup organizaţional (Alderfer şi Smith, 1982) ;
c) *demografia organizaţională* : se referă la efectele asupra tuturor membrilor organizaţiei, generate de identitatea de grup, în funcţie de vârstă, durata serviciului, educaţie, contextul funcţional (Tsui *et al.*, 1995) ;
d) *cercetarea în domeniul rasei, etniei şi sexului* : se centrează fie pe cercetarea acţiunilor discriminative şi discriminarea în organizaţii, fie pe diferenţele de rasă şi sex, în comportamentele organizaţionale (de exemplu, stilul de conducere – Bartol, 1978) ;
e) *etnologia* : vizează identitatea de grup a naţionalităţii (Hofstede, 1984 ; Hall, 1976 ; Hall, Lamb şi Perlmutter, 1982 ; Laurent, 1983 ; şi alţii).

Modelul integrat al identităţii organizaţionale are următoarele implicaţii :

- organizaţia nu poate fi ruptă de membrii săi şi aceştia sunt purtătorii identităţii organizaţionale ;
- identitatea nu este nici un construct fragmentar, nici un tot indestructibil : ea este un construct hibrid, multinivelar, afişarea unei identităţi sau a alteia

depinzând de context ; procesul nu este de substituţie, ci de activare în funcţie de context ;
- afişarea de către un individ a identităţii organizaţionale presupune nu o estompare sau ştergere a propriilor valori (a sinelui), ci o aliniere a acestora la valorile organizaţionale ; individul nu-şi pierde nota unică şi distinctivă ca persoană umană, numai că ea trece în plan secund, atât timp cât situaţia o cere.

Valoarea modelului pe care îl propunem constă în faptul că implică abordarea în acelaşi context a planului personal, social şi organizaţional, considerate nu statice, ci interrelaţionate. Acest lucru permite înţelegerea procesului de transformare a individului dintr-un simplu outsider într-un membru al organizaţiei. Modelul aduce în discuţie etape, zone necesare procesului de identificare organizaţională : zona de preidentificare şi o zonă optimă de identificare. *Modelul este dinamic*, caracter asigurat de vectorul încredere, care, coroborat cu percepţiile şi aşteptările individului, permite deplasarea persoanei atât pe verticală (între planul personal, cel social şi cel organizaţional), cât şi pe orizontală (procese, structura, cultura şi imagine organizaţionale). Caracterul dinamic este subliniat şi de gradul de permeabilitate a graniţelor dintre planuri sau procese, structuri organizaţionale. Situarea unei persoane într-o anumită zonă a cadrului organizaţional permite o mai bună înţelegere a *eventualelor disfuncţionalităţi* care pot apărea sau a modalităţilor şi strategiilor de combatere ori de dezvoltare a acestora.

5.6. Etapele construirii identităţii organizaţionale

C.M. Fiol (2002) propune un model în trei etape prin care o organizaţie poate adopta o nouă identitate, confruntându-se cu un mediu de lucru caracterizat atât prin legături puternice, cât şi slabe. Modelul multifazic şi multinivelar propus de autor are următoarele avantaje : contribuie la înţelegerea strategiilor folosite în managementul schimbării intenţionate a identităţii organizaţionale ; realizează o radiografiere a dinamicii procesului de schimbare a identităţii, recurgând la teoriile identităţii atât la nivel individual, cât şi organizaţional ; prin intermediul teoriei retoricii, subliniază rolul limbajului atât în descrierea cât şi în formarea identităţii organizaţionale.

Modelul se bazează pe teoria lui Lewin (1951) – o strategie eficientă de schimbare socială începe prin slăbirea/deprecierea credinţelor curente – şi presupune următoarele trei etape :

1. deidentificarea (*deidentification*) – presupune negarea legăturilor individului cu identitatea organizaţională din care face parte ;
2. reidentificarea situaţională – afirmarea legăturilor la nivel individual cu o nouă schemă de aranjament ;
3. identificarea cu o noua ideologie de bază – câştigarea încrederii prin identificarea cu lucruri superioare faţă de ceea ce facem şi cum facem. Rolul

retoricii în prima etapă este de a folosi cât mai mulţi referenţi cu grad redus de generalitate (eu, tu); în etapa a doua se folosesc referenţi cu grad mai ridicat de generalitate (noi, al nostru); în etapa a treia se folosesc în special niveluri înalte sau joase de abstractizare (vezi figura 5).

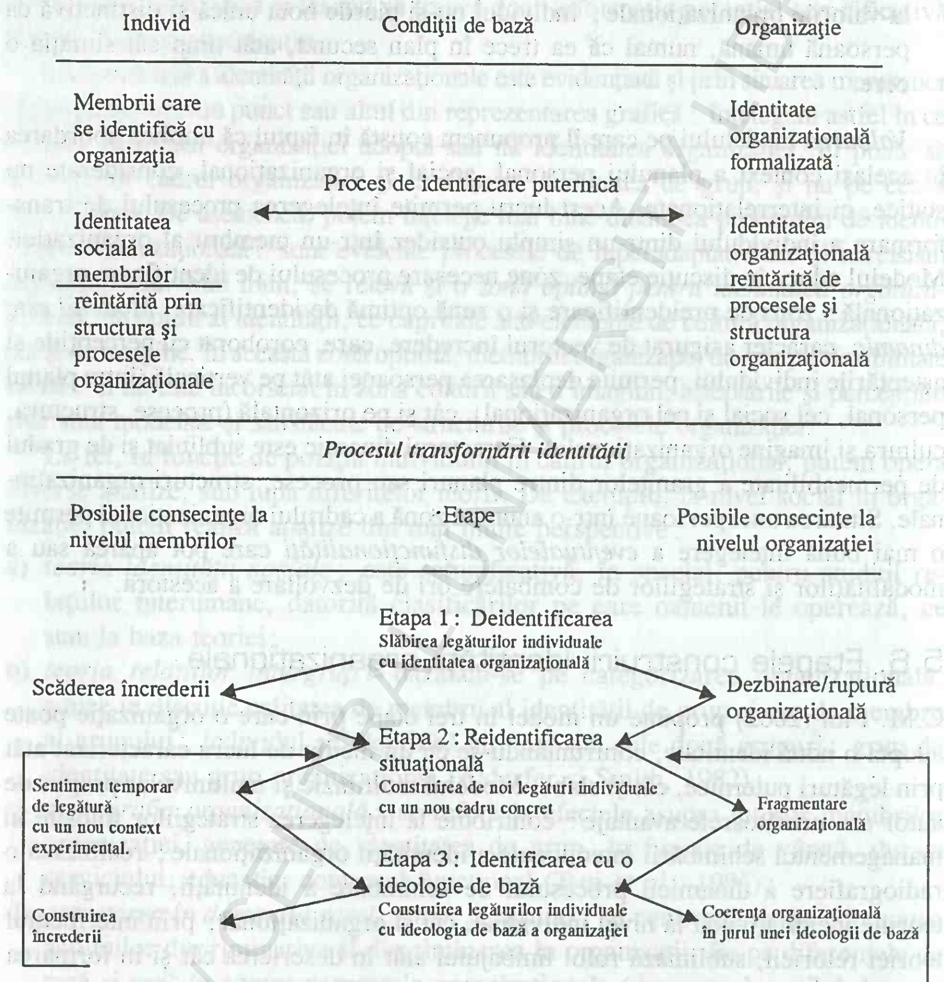


Figura 7. *Modelul multinivelar al identităţii organizaţionale (Fiol, 2002)*

6. Managementul identităţii organizaţionale

Identitatea organizaţională nu este un dat, ci se poate forma/dobândi la locul de muncă. Identitatea organizaţională se asociază cu o productivitate înaltă (Castanias şi Helfat, 1991) şi loialitate (Pfeffer, 1994); la nivel individual, ea satisface trebuinţele de apartenenţă, stimă, prestigiu şi atractivitate (Ashforth şi Mael, 1989), reduce sentimentul de nesiguranţă (Hogg şi Terry, 2000), satisface

atât trebuinţa de afiliere, cât şi nevoia de diferenţiere in-grup şi out-grup (Brewer şi Pickett, 1999). Cum poate fi formată, influenţată şi schimbată identitatea unei organizaţii? Care sunt pârghiile pentru a întreprinde o asemenea acţiune?

6.1. Cercetarea identităţii organizaţionale

Managementul identităţii organizaţiei presupune în primul rând *cunoaşterea acestui construct*. De aceea, interesează mai ales modalităţile în care identitatea organizaţională a fost cercetată şi studiată. Mult timp, s-au încercat nu descoperirea şi *descrierea modului cum apare identitatea*, ci o evaluare *a nivelului de identificare a individului cu organizaţia*, având în vedere consecinţele pe care le are identitatea, atât în plan individual, personal, cât şi în plan organizaţional şi chiar social. De exemplu, Dutton şi colaboratorii săi (1994) au încercat să umple acest gol prin operaţionalizarea gradului de identificare organizaţională, în trei moduri:

1. chestionarea directă a membrilor organizaţiei referitor la propriul nivel de identificare;
2. oferirea unor liste/seturi de identităţi sociale din care membrii trebuiau să o aleagă pe cea care îi defineşte cel mai exact;
3. o evaluare prin suprapunere a două categorii de atribute: cele prin care membrii se definesc pe ei înşişi şi atributele ce tipologizează organizaţia.

Pratt şi Foreman (2000) contestă primul mod de cercetare deoarece implică un demers cognitiv conştient, în timp ce identificarea se poate desfăşura şi la un *nivel latent* sau *inconştient*. Cheney (1991) arată că şi celelalte două modalităţi sunt limitate chiar dacă oferă posibilitatea de a descoperi informaţii despre modul în care gândeste individul despre propria organizaţie; ele sunt limitate prin faptul că nu explică decât într-o mică măsură dinamica relaţiei dintre membru şi organizaţie.

O tehnică mult mai validă pentru evaluarea identităţii organizaţionale este folosirea retoricii, lingvistica devenind un indicator important în dezvăluirea identităţii, chiar dacă acest lucru are loc la un nivel conştient sau nu. De exemplu, Fiol (1989), pentru a evalua relaţia dintre unităţile unei organizaţii, porneşte de la tipul de referenţi folosiţi de lideri (de tip inclusiv sau exclusiv). Robert Reich (1998) numeşte această procedură „testul pronumelui" (*apud* Fiol, 2002).

Haslam (2001) arată că însuşi modul în care cercetătorii se raportează la studiul identităţii este greşit. Cercetările asupra performanţei/productivităţii grupului au arătat că există o relaţie contradictorie: munca în echipă şi fenomenele de *team building* favorizează utilitatea grupului, în timp ce nerespectarea unor procese tehnologice şi comportamentul contraproductiv al echipelor duc la concluzia că grupul dăunează performanţei. Haslam notează că adepţii perspectivei

tradiţionale greşesc prin faptul că studiază grupuri create artificial, în care membrii nu se definesc ca având aceeaşi identitate comună, a grupului. Mai mult, abordarea acestei relaţii sub unghi social determină şi o definire mult mai clară a contextului şi a standardelor în funcţie de care munca va fi evaluată.

6.2. Climatul organizațional

Managementul identităţii organizaţionale se referă la *crearea*, *răspândirea/distribuirea* şi în special *menţinerea* identităţii organizaţionale la fiecare membru al ei, astfel încât să se obţină efectele dezirabile. Poate presupune schimbarea identităţii organizaţionale dobândite şi interiorizate de membrii organizaţiei, în scopul adoptării uneia noi. Elementul de bază al identificării îl constituie climatul de *încredere* (Kramer şi Wei, 1999). Încrederea este o stare psihologică de expectanţă pozitivă privitor la motivele şi acţiunile altcuiva (Sitkin şi Roth, 1993). Încrederea în organizaţie este relaţională cu sentimentul apartenenţei. Menţinerea încrederii presupune întăririle pe care managementul trebuie să le ofere, pentru ca organizaţia să aibă succes. Rousseau (1998) arată că întărirea înseamnă o trecere de la identificarea prin internalizare la cea instituţionalizată social. Prin internalizare, un nou înţeles devine parte a lumii interne a persoanei (Aronson, 1992). Prin instituţionalizare, noul înţeles devine parte a lumii externe, sociale a persoanei respective. Czarniawska şi Wolff (1998) arată că noua identitate astfel formată este temporară până în momentul când devine congruentă cu structurile sociale instituţionalizate.

6.3. Conducerea/Leadershipul

Importanţa şi rolul liderului pentru construirea identităţii organizaţionale devine evidentă mai ales în situaţiile ce necesită influenţarea/schimbarea identităţii organizaţionale. Să luăm următorul caz : organizaţia evoluează, însă membrii ei rămân blocaţi, se identifică cu vechea cultură şi vechea imagine (identitatea organizaţională) ale companiei. Acum, ceea ce odinioară a condus la succes devine o piedică în dezvoltarea companiei. Schimbarea identităţii deja construite şi adoptate de fiecare membru al organizaţiei devine o chestiune de fineţe, ce arată calităţile unui bun manager.

Schimbarea identităţii organizaţionale ne pune faţă în faţă cu un paradox : prin procesul de identificare, membrii unei organizaţii înţeleg cine sunt ei, aşa cum sunt reflectaţi în identitatea organizaţională (Hogg şi Terry, 2000). Cu cât există mai mulţi membri ai unei organizaţii care se percep ca fiind reflectaţi în propria organizaţie, cu atât identitatea organizaţională este mai proeminentă. Cu cât identitatea organizaţională este mai proeminentă, cu atât identificarea este mai intensă (Ashforth, 1998). Practic, identitatea organizaţională proeminentă duce la o identificare puternică din partea membrilor organizaţiei, care, la rândul

ei, accentuează gradul de atractivitate şi proeminenţa identităţii organizaţionale. Paradoxul constă în faptul că managementul performant are nevoie de legături puternice între membri şi organizaţia lor (identitatea reuneşte aspecte divergente din organizaţie într-un tot unitar), dar, pentru a schimba, au nevoie de legături slabe între membrii şi organizaţie (astfel se poate crea haos).

Liderul, prin modul său de a fi sau de a se comporta, a reacţiona, în contextul social organizaţional, nu de puţine ori îşi pune amprenta asupra organizaţiei pe care o conduce. Deseori, întâlnim descrieri ale diferitelor companii în funcţie de comportamentul, trasăturile, caracteristicile liderului, tipul de management adoptat de el. Conducerea este definită în legătură cu sarcinile de muncă ; ea presupune teme ale egalitarismului juxtapuse modului în care este folosită puterea, trăsăturilor şi caracteristicilor personale. În spatele acestora se află personalitatea liderului, caracteristicile lui, ce determină schimburile interpersonale, pot duce la creşterea productivităţii, normalizează viaţa în organizaţie şi influenţează identitatea organizaţională (Curry, 2002).

În orice grup social, liderul are o influenţă majoră, doar prin simplul fapt că membrii reacţionează la comportamentul său : fie îl copiază, fie adoptă atitudini contrare. Important este faptul că oamenii reacţionează la personalitatea lui, modelată social de contextul din care fac parte.

Studiind această problematică, Curry (2002) aduce în discuţie sintagma *estetica liderului* : persoana liderului este o constelaţie de factori care reprezintă baza pentru modalităţile în care organizaţiile testează/experimentează propriii lideri ; „estetica" liderului are o influenţă „normalizatoare" asupra comunităţii ; influenţa ei este atât directă, cât şi indirectă : la nivel general ea comportă influenţe asupra culturii organizaţionale şi în particular asupra tranzacţiilor dintre membrii organizaţiei. „Estetica" se referă la impresiile asociate cu modul de a fi al liderului. Este în parte percepţie. Practic, este calitatea liderului percepută de alţii. „Estetica", în calitate de produs al influenţelor comportate în dezvoltarea psihosocială, este vizibilă în instrumentaţia conducerii.

Plecând de la ideea că dezvoltarea identităţii individuale (include socializarea şi influenţa ei asupra construcţiei sinelui) poate fi utilă pentru înţelegerea conducerii şi a identităţii organizaţionale, Curry sintetizează influenţele asupra „esteticii liderului" :

- folosirea puterii într-un mod sinergetic *versus* rigid ;
- orientare spre comunitate *versus* orientare spre propria persoană ;
- luarea deciziei prin consultarea celorlalţi *versus* un demers individual ;
- tranzacţii ce implică reconcilierea mijloacelor sistemului *versus* o poziţionare în termeni de adversitate.

6.4. Cultura organizațională

Hatch (1993) preciza că identitatea organizaţională îşi are rădăcinile în cultura organizaţională (valori, credinţe, atitudini etc.), dar implică doar aspectele esenţiale pentru autodefinire. Valorile şi obiceiurile reflectă caracteristicile organizaţionale care se referă la întrebarea „Cine sunt eu?" sau care sunt percepute drept centrale, trainice şi distincte (Albert şi Whetten, 1985; Dutton şi Dukerich, 1991; Dutton, Dukerich şi Harquail, 1994; Ashforth şi Mael, 1996).

Cultura organizaţională este cadrul de referinţă care tipologizează organizaţiile, orientează percepţiile şi comportamentul membrilor organizaţiei şi pune în scenă simbolurile în organizaţie (Louis, 1983; D'Andrade, 1984; Schein, 1985; Bate, 1990; Trice şi Beyer, 1993); este cadrul care determină semnificaţiile simbolurilor (Dandridge *et al.*, 1980; Pfeffer *et al.*, 1981; Pondy *et al.*, 1983; Rosen, 1985; Ornstein, 1986).

Simbolurile sunt forme culturale sau vehicule care joacă rolul de determinanţi pentru cultura organizaţională. Simbolurile creează şi menţin semnificaţiile, sensurile în organizaţie (Dandrige, Mitroff şi Joyce, 1980; Dandrige 1983; Pondy, Frost, Morgan şi Dandrige, 1983; Rosen, 1985; Ornstein, 1986; Trice şi Beyer, 1984, 1993).

Simbolurile sunt forme culturale specifice care se diferenţiază de limbajul organizaţional, de practicile şi miturile organizaţionale (Trice şi Beyer, 1993). Autorii propun o tipologie a simbolurilor: obiecte (*objects*), aranjamente (*settings*) şi executanţi (*performers*). Uniforma este un obiect; obiectele sunt contextuale; aceasta înseamnă că semnificaţia aceleiaşi uniforme poate diferi în diverse organizaţii şi chiar în diferite situaţii (ca timp şi spaţiu) în cadrul aceleiaşi organizaţii (Trice şi Beyer, 1993). Segel a studiat semnificaţiile simbolurilor, descoperind că albul uniformelor purtate de asistentele medicale poate avea diferite semnificaţii: puritate, meticulozitate, eficienţă, sterilitate, frică, răceală, confort, ştiinţă, laborator, sănătate, boală, chirurgie, izolare etc. Rafaeli şi Pratt (1993) arată că uniforma este un element al culturii organizaţionale, un simbol al identităţii. Prin manipularea unor simboluri, tradiţii, mituri, metafore, ritualuri etc., o anumită identitate poate deveni salientă, iar managerul poate oferi o imagine a ceea ce reprezintă organizaţia sau grupul.

6.5. Standardizarea (uniforma)

În multe organizaţii se caută modalităţi de standardizare a practicilor, procedurilor, pregătirii, comportamentului etc. În sistemul de standardizare intră şi uniforma, însă ea capătă o serie de conotaţii simbolice.

În cadrul organizaţional, modul în care se îmbracă membrii ei reprezintă o sursă de cunoaştere pentru un outsider, un simbol plin de semnificaţii. Uniforma

este poate primul indicator care trădează apartenenţa unei persoane la o categorie socială ; ea oferă informaţii importante despre identitatea acelei persoane în cadrul organizaţional.

Uniforma este un indicator al standardizării, dar şi al identităţii organizaţionale. Ea poate crea un anumit climat de muncă în condiţiile uzuale de lucru sau chiar în condiţiile competiţiei. La fel, dacă intrăm într-o companie, la departamentul vânzări, de exemplu, vom vedea că oamenii sunt îmbrăcaţi în ţinută business (costum). În departamenul IT observăm că oamenii au o ţinută lejeră, comodă, de stradă. La meci de bowling organizat între membrii a două organizaţii, primul lucru care ne reţine atenţia este modul în care sunt costumaţi, fiecare echipă încercând astfel să comunice ceva (reprezentativ) despre firma sa.

Aceste două exemple ne relevă două aspecte din simbolistica uniformei/ îmbrăcăminţii în cadrul organizaţional. Uniforma este un simbol contextual (semnificaţia ei depinde de contextul în care apare) ; fiecare membru al organizaţiei, prin ţinuta sa, prin modul cum se îmbracă de obicei la serviciu, trădează valorile la care aderă cel mai mult şi cu care se identifică în gradul cel mai înalt.

Uniforma organizaţională cuprinde atât hainele (sacou, camaşă, pantaloni, fustă etc.), cât şi accesorii/artefacte (ecusoane, bijuterii etc.).

Uniforma organizaţională are două funcţii : stabileşte controlul şi exprimă identitatea (Rafaeli şi Pratt, 1993). Pratt şi Rafaeli (1997), în studiul lor asupra unei unităţi medicale aflate în reorganizare, arată cum managerii şi subordonaţii încearcă să manipuleze alegerea tipului de uniformă ce va fi purtată, pentru a stabili controlul în organizaţia respectivă. Mai mult, autorii arată că acceptarea unui tip anume de uniformă nu determină doar simpla aderare la regulile organizaţiei ; dezbaterea privind tipul de uniformă ce va fi purtată simbolizează, de fapt, conflictul la nivelul identităţii sociale. Acest ultim aspect face ca relaţia dintre uniformă şi valorile organizaţionale de bază să fie gândită în trei moduri. În primul rând, uniforma serveşte nu doar ca un simbol-cheie pentru valorile de bază, ci şi pentru o noţiune fundamentală, identitatea organizaţională. În al doilea rând, organizaţia este privită acum (în acord cu cercetările anterioare – vezi Albert şi Whetten, 1985) ca având identităţi multiple şi uneori chiar în competiţie. În al treilea rând, este lărgit cadrul de cercetare a identităţii în organizaţie, prin luarea în considerare şi a identităţii profesionale. În concluzie, cei doi autori arată că uniforma poate fi considerată un motor pentru reprezentarea şi negocierea unei reţele complexe de aspecte importante, relaţionate cu identitatea, care, împreună, definesc identitatea unui membru al organizaţiei.

Prin urmare, uniforma este un indicator vizibil important care ne oferă doar la o primă privire informaţii referitoare la unul sau altul dintre membrii unei organizaţii : misiunea lui (de ce se află acolo), pe cine deserveşte (clienţii lui), serviciile pe care le oferă (rolul lui), statutul lui (în sistemul ierarhic), factorul de decizie (cine ia decizia) etc.

6.6. Socializarea

Pornind de la premisa că primul lucru pe care un individ îl întreprinde atunci când intervine în organizaţie este să se autodefinească, interpretăm *socializarea organizaţională* ca o încercare de a gestiona simbolic autodefinirea nou-venitului prin definirea organizaţiei sau a departamentului în termeni de distinctivitate şi proprietăţi centrale stabile.

Socializarea organizaţională permite dezvoltarea identităţii organizaţionale a nou-venitului în organizaţie, identitate care poate fi în relaţie cu organizaţia ca întreg sau cu unul dintre departamentele sale. Socializarea organizaţională determină *internalizarea valorilor, a credinţelor organizaţionale.* În acest caz, raportul dintre socializare şi internalizare este direct, neintervenind identificarea. Cineva poate internaliza cultura organizaţională *fără să se identifice* cu organizaţia. Luarea în considerare şi a identificării face ca raportul dintre socializare şi interiorizare să fie indirect. Socializarea acţionează asupra identificării, ce, la rândul ei, acţionează asupra internalizării. Pornind de aici, Van Maanen (1979) face distincţia între *procesele de investire* (*investiture processes*), ce ratifică identitatea noului angajat, şi *procesele de „deposedare"* (*divestiture processes*), care înlocuiesc această identitate cu una de tip organizaţional. Ca exemple de organizaţii care folosesc procesul de „deposedare", putem cita: închisorile, organizaţiile militare şi religioase, şcolile profesionale.

Socializarea organizaţională îşi aduce contribuţia la *construirea angajamentului* şi a *loialităţii organizaţionale*. Mecanismele care explică aceste efecte sunt insuficient elucidate. Pe de o parte, există asumpţia potrivit căreia relaţiile personale sunt simple agregate cognitive menite să creeze o legătură între individ şi organizaţie. Pe de altă parte, TIS afirmă că un individ poate să se identifice cu o organizaţie fără să existe interacţiune interpersonală sau coeziune: categoria socială este o realitate psihologică, individul se identifică cu ea *per se*, identitatea oferă mecanismul prin care individul se identifică cu departamentul chiar dacă are loc o schimbare de personal.

Socializarea capătă note specifice în contextul apartenenţei şi activităţii oamenilor în departamente, care pot fi izolate sau aflate în relaţii. Este de aşteptat ca şi procesele de socializare să capete facturi particulare, oamenii să dezvolte identităţi specifice departamentelor. Trei idei vin în sprijinul unei astfel de afirmaţii:

1. interdependenţa sarcinilor şi proximitatea interpersonală sunt mult mai mari şi se asociază cu o mai accentuată nevoie de interacţiune;
2. diferenţierea interpersonală şi a sarcinilor este mai mare între departamente decât în interiorul lor; oamenii compară propriile acţiuni şi credinţe cu cele ale altora (comparare socială) şi de aceea este mai probabil ca noii angajaţi să se orienteze spre egalii din acelaşi departament;

3. datorită interdependenţei, proximităţii şi similarităţii, este mult mai probabil ca oamenii să vadă departamentul ca un grup psihologic în care influenţa socială intervine pregnant.

7. O problemă controversată: identitatea organizațională – construct hibrid sau unitar?

Identitatea organizaţională influenţează comportamentul organizaţional ; acest lucru devine vizibil în diverse contexte – comportamente precum : conflictul de rol, relaţiile interpersonale.

Există premisa generală : cu cât un individ aparţine mai multor grupuri, cu atât este mai probabil să deţină mai multe identităţi sociale. Astfel, identitatea socială a unui individ poate apărea ca un amalgam de identităţi, care pot fi inconsistente în cererile pe care i le adresează individului. Ele pot intra în conflict cu identitatea lui personală. Conflictul apare nu între identităţile luate în sine, ci între valorile, normele, credinţele etc. pe care fiecare identitate se fundamentează şi pe care le presupune.

Ar putea părea că rezolvarea acestui conflict constă în integrarea identităţilor. Acest lucru nu este posibil din două motive : 1) dat fiind numărul mare de identităţi, integrarea lor se va solda cu un mare efort cognitiv ; 2) din cauza unicităţii identităţii şi specificului ei în fiecare situaţie, integrarea nu ar face altceva decât să-şi anuleze utilitatea în respectiva situaţie.

Conflictul dintre identităţii poate fi rezolvat la nivel cognitiv prin :

- *ordonarea, ierarhizarea, separarea sau anihilarea identităţilor* ;
- *„evitarea defensivă”* (Janis şi Manns, 1977, *apud* Haslam, 2001). Aceasta presupune ca individul să amâne identitatea care creează presiunea cea mai mare, concomitent cu minimizarea, negarea sau raţionalizarea conflictului („Dacă nu l-aş fi mituit, aş fi pierdut contractul”) ;
- *decuplarea identităţilor*, astfel încât conflictul să nu mai fie perceput. Exemplu : managerii sunt reticenţi la ideea de a-şi informa subordonaţii despre problemele critice, din moment ce subordonaţii se plâng de eşecul managerului de a-i informa ;
- *supunerea secvenţială*, astfel încât inconsistenţele nu mai trebuie rezolvate printr-o acţiune dată. (Drept exemplu cităm cazul incidentului din 1986, prăbuşirea navei spaţiale *Challenger*. Inginerul care încerca să împiedice lansarea navei a fost ajutat să revină asupra deciziei prin cererea de a schimba şapca de inginer cu cea de manager.)

În ceea ce priveşte relaţiile dintre grupuri, se pleacă de la premisa că omul are identitatea socială a grupului său, a departamentului său. Departamentele sunt primele locuri unde apar conflictele intergrup. Această tendinţă spre conflict este

exacerbată şi de competiţia interdepartamentală pentru resurse şi recompense, precum şi de sistemul de comunicare (de obicei acesta se centrează pe funcţionarea şi performanţa departamentului respectiv).

Teoria comparării sociale explică, printre altele, menţinerea/creşterea nivelului stimei de sine. Procesul comparării se soldează cu anumite efecte (despre unele am vorbit în paginile anterioare). Astfel, în primul rând, biasul comparării intergrup se soldează cu *stereotipie, dezindividualizare şi depersonalizare*. Un al doilea efect este apariţia *distanţei sociale* şi subordonarea, devalorizarea out-grupului. În al treilea rând, din cauza interacţiunii simbolice, a stereotipiei, poate apărea o contagiune intragrup, care se mobilizează uşor împotriva out-grupului. Organizaţia poate fi astfel polarizată în tabere opuse, rivale. Un alt efect este apariţia unor conflicte fără o bază obiectivă.

Dinamica comparaţiei intergrup este o funcţie a statutului relativ al grupurilor. Un grup ce are un statut inferior îşi va simţi identitatea mult mai ameninţată de grupul cu un statut mai înalt şi de aici efectele discutate mai sus. Este mai puţin probabil ca grupul cu un statut înalt să se simtă ameninţat şi de aceea nevoia lui de afirmare pozitivă e mai puţin imperioasă/semnificativă.

Întocmai cum indivizii aleg persoane similare lor pentru comparaţie socială, grupul limitează aceste comparaţii la out-grupuri asemănătoare, aflate în apropierea lor, sau la cele „saliente”. Mai mult, comparaţia se realizează pe multiple dimensiuni şi de aceea aprecierile reciproce sunt posibile când indivizii sunt superiori pe dimensiuni diferite sau complementare. Indivizii îşi validează astfel propria superioritate. De asemenea, este mai puţin probabil să apară distorsiunea cognitivă sau etnocentrismul dacă distribuţia resurselor şi rezultatul comparaţiei sociale sunt percepute de grupul subordonat drept legitime, instituţionalizate.

În contextul analizelor prezentate, intervin cel puţin două întrebări la care trebuie căutate răspunsuri : „Identitatea organizaţională este sau nu este un construct hibrid ?” şi „Putem avea mai multe identităţi fără a ne situa în sfera patologicului ?”.

Să luăm un exemplu : sunteţi angajat al firmei X de distribuţie ; aveţi o ţinută şi un comportament adecvate, specifice firmei respective ; însă în acelaşi timp, după program, aveţi şi un al doilea serviciu, operator calculator la biroul Y de avocatură.

Apar astfel următoarele întrebări : „Dacă vă identificaţi pozitiv cu una din aceste organizaţii înseamnă că vă identificaţi negativ cu cealaltă ?”, „Se poate să vă identificaţi moderat cu ambele organizaţii sau identificarea cu o organizaţie determină ignorarea celeilalte ?”.

Acest exemplu relevă faptul că *identitatea este un construct multinivelar* : nu este pură, ci conţine mai multe identităţi pe care persoana le poate adopta la un moment dat. O astfel de organizaţie este considerată ca având o *identitate-hibrid*. Pentru Albert şi Whetten (1985), organizaţiile-hibrid sunt cele a căror identitate este compusă din două sau mai multe tipuri care în mod normal nu pot coexista ;

nu este pur şi simplu o organizaţie cu multiple componente, ci e considerată a fi, alternativ (uneori chiar simultan), două organizaţii diferite. Această idee este relativ nouă în literatura de specialitate, fiind susţinuă şi de alţi autori (McCall şi Simmons, 1978 ; Ashforth şi Mael, 1989 ; Cheney, 1991).

Practic, o organizaţie poate deţine simultan mai multe identităţi, care, nu de puţine ori, sunt în competiţie sau contradictorii, chiar conflictuale. De aceea, recent, cercetătorii în domeniu au încercat să descopere *modul în care fie organizaţia, fie membrii ei rezolvă contradicţiile* şi conflictele ce apar din cauza identităţilor competitive (Golden-Biddle şi Rao, 1997 ; Pratt şi Rafaeli, 1997 ; Pratt şi Foreman, 2000).

Una dintre posibilele explicaţii ale unui asemenea fapt este ilustrată de Foreman şi Whetten (2002) : persoana se identifică cu una sau alta dintre identităţile deţinute simultan de o organizaţie, în funcţie de modul în care percepe organizaţia şi de aşteptările pe care le are de la ea. Produsul *procesului de comparaţie* este transpus în plan cognitiv ca o comparaţie între modul cum percepe persoana identitatea organizaţională şi cum crede/gândeşte ea că ar trebui să fie. Apare ideea unei identificări cu identităţi multiple şi competitive. Apare posibilitatea ca un asemenea proces de identificare prin comparaţie să opereze nu doar la nivel organizaţional, ci să afecteze şi identificarea cu formele sau instituţiile sociale care înconjoară persoana respectivă.

Mecanismul comparaţiei poate fi privit în două moduri : ca evaluare a identităţii organizaţionale, pornind de la propria identitate, de la sine (Ashforth şi Mael, 1989 ; Dutton *et al.*, 1994), sau ca o comparaţie între percepţia identităţii curente a organizaţiei şi modul cum doresc membrii să fie organizaţia lor. Prima abordare evidenţiază procesul autocategorizării descris de Pratt şi Foreman (2000). A doua abordare arată că identitatea organizaţională este o extensie a propriei identităţi (prin faptul că este dorită, preferată, ideală).

Adoptarea celei de-a doua abordări ne determină să privim identitatea organizaţională ca o congruenţă între ceea ce sunt (*who I am*) şi ceea ce suntem (*who we are*). Practic, ne identificăm (sau cu una dintre identităţile ei) cu o organizaţie cu atât mai mult cu cât reducem distanţa dintre ceea ce percepem şi ceea ce ne dorim (aşteptările noastre).

8. Tendințe actuale în studiul identității organizaționale

Organizaţiile nu pot fi privite şi conceptualizate ca pure abstracţiuni, fără a se lua în calcul şi membrii lor, persoanele care le însufleţesc. Organizaţiile nu pot fi concepute în afara dimensiunii psihologice, sociale, care îşi pune amprenta asupra proceselor şi structurilor organizaţionale, conferindu-le un caracter dinamic şi un scop, personificându-le. Individul îşi construieşte identitatea în raport cu

un referent, în funcţie de contextul în care se află. Identitatea este un construct hibrid, alcătuit din aspecte înnăscute şi dobândite, în viaţa de zi cu zi, aceste aspecte devenind proeminente în funcţie de rolul şi statutul, de aşteptările şi percepţiile individului în situaţia în care se află. Faptul că identitatea este un concept hibrid nu înseamnă că e alcătuită din elemente disparate, nerelaţionate. Dintr-un anumit punct de vedere, ea este un tot unitar, activând unul sau altul dintre aspectele componente, în funcţie de stimulii prezenţi, dar şi de personalitatea, trebuinţele şi nevoile individului.

Conştientizarea faptului că organizaţiile dispun de o identitate proprie ne permite să înţelegem mult mai bine misiunea şi rolul lor, să sesizăm diferenţele ce se impun faţă de o abordare din domeniul marketingului. De exemplu, putem distinge între identitate organizaţională şi noţiuni precum brand de corporaţie (*corporate brand*), reputaţie a corporaţiei (*corporate reputation*), imagine a corporaţiei (*corporate image*), între care, deseori, se pune semnul egalităţii, fiind interpretate ca sinonime.

O tendinţă actuală în studiul identităţii organizaţionale este de a stabili noi forme sau categorii ale constructului, dar şi noi relaţii cu alte constructe. Handleman (2006) aduce în discuţie conceptul de *constituent social*, referindu-se astfel nu la aspectul economic aşteptat de un individ (actor social) de la o organizaţie, ci la spaţiul personal şi social în care se află el. Când organizaţia influenţează acest spaţiu, actorul social pretinde dreptul de a influenţa şi el, la rândul lui, organizaţia respectivă. Omul este un actor activ în construirea propriei identităţi, iar organizaţia trebuie să demonstreze că aderă la normele sociale, să satisfacă expectanţele diferitor grupuri sociale. Feedbackul este astfel realizat în ambele sensuri.

Brown, Dacin, Pratt şi Whetten (2006) operează o distincţie între mai multe concepte : *identitatea de corporaţie* (perspectiva pe care o organizaţie şi membrii săi o au referitor la ea), *imaginea intenţionată* (perspectiva pe care organizaţia vrea ca alţii să o aibă referitor la ea), *imaginea construită* (perspectiva pe care o organizaţie crede că o au alţii referitor la ea) şi *reputaţia corporaţiei* (măsura în care actorii interni cred în organizaţie).

O altă tendinţă actuală în studiul identităţii organizaţionale este *mişcarea OS* (*Open Source*), care provine din domeniul informatic şi se referă la disponibilitatea gratuită a sursei originale (de exemplu, putem descărca gratis de pe internet anumite programe). OS implică o nouă tipologie a corporaţiei : ea aduce în discuţie aspecte de tip închis şi de tip deschis (cele asupra cărora consumatorul poate interveni). Rămâne la latitudinea fiecărei corporaţii să-şi stabilească propriul tip ; din continua expansiune a pieţei economice şi a presiunii exercitate de aceasta se constată că tot mai multe companii adoptă o astfel de abordare, efectul imediat fiind o fidelizare a consumatorilor vizaţi (Brown, Dacin, Pratt şi Whetten, 2006).

Nu în ultimul rând, menţionăm faptul că problematica identităţii organizaţionale influenţează politica de angajare a personalului. Stroescu şi Surdu (2005)

au observat că personalul angajat temporar tinde să se identifice cu organizația/ compania angajatoare într-o măsură mai mică decât personalul angajat pe perioadă nedeterminată.

9. Concluzii

În psihologia organizațional-managerială, problematica identității organizaționale este în măsură să aducă o perspectivă modernă în studii și aplicații favorizând înțelegerea și optimizarea climatului și randamentului la toate nivelurile. Organizația este „terenul" manifestării unor fenomene individuale, grupale, sociale, putând fi considerată drept membru al unei colectivități de organizații. În organizație intră în funcțiune fenomene deosebit de sensibile și greu perceptibile, însă care au un impact deosebit asupra vieții membrilor ei și, mai ales, asupra viitorului organizației ca atare: modul cum ajung indivizii să asimileze elemente ale identității organizației din care face parte, cultura și imaginea organizațională, „granițele" psihologice, zonele de preidentificare, zona optimă a identificării, „încrederea" cu care persoana investește în organizația respectivă etc.

Managementul identității organizaționale presupune atât o cunoaștere a tehnicilor de cercetare a acestui fenomen, cât și a factorilor și măsurilor ce îl pot influența, determinând schimbarea la nivel de: climat organizațional, leadership, cultură organizațională, socializare, structură etc.

Metodologia de studiu al identității organizaționale poate recurge la analiza structurii, procesualității ei, relevarea relațiilor acesteia cu identitatea personală și identitatea socială, în final elaborând o teorie empirică, un model empiric concret cu valoare descriptivă, explicativă, interpretativă și predictivă. Pornind de aici, se poate recurge la definirea liniilor de optimizare, elaborarea proiectului și a programului de dezvoltare, optimizare.

Deși s-au înregistrat progese în studiul identității organizaționale, problematica identității individului care activează simultan în două sau mai multe organizații rămâne deschisă. Probabil controversa „identitate: construct unitar sau construct hibrid" are o rezolvare separată în funcție de contextul organizațional concret, în unele organizații, la unii salariați identitatea organizațională este un construct unitar, în alte organizații sau la alți indivizi e un construct hibrid.

Bibliografie

Albert, S., și Whetten, D.A. (1985), „Organizational identity", *Research in Organizational Behavior*, 7, pp. 263-295.

Alderfer, C.P., și Smith, K.K. (1982), „Studying intergroup relations embedded in organizations", *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 35-65.

Aldrich, H.A. (1999), *Organizations evolving*, Sage, Londra.
Aldrich, H. E., și Fiol, C.M. (1994), „Fools rush in: The institutional context of industry creation", *Academy of Management Review*, 19, pp. 645-670.
Ancona, D., și Caldwell, D. (1992), „Democracy and design: Predictors of new product team performance", *Organization Science*, 3, pp. 321-341.
Aronson, E. (1992), *The Social Animal*, ediția a VI-a, Freeman, New York.
Ashforth, B.E. (1998), „Becoming: How does the process of identification unfold?", în D.A. Whetten și P.C. Godfrey (eds.), *Identity în Organizations: Building Theory through Conversations* (pp. 213-222), Sage, Thousand Oaks, CA.
Ashforth, B.E., și Mael, F.A. (1989), „Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, 14, pp. 20-39.
Ashforth, B., și Mael, F. (1996), „Organizational identity and strategy as a context for the individual", *Advances in Strategic Management*, 13, pp. 19-64.
Ashfort, E.A., și Mael, F. (2002), „Social Identity Theory and the Organization", în C.L. Cooper, *Fundamentals of organizational behavior*, Sage, Londra.
Bartol, K.M. (1978), „The sex structuring of organizations: A search for possible causes", *Academy of Management Review*, 3, pp. 805-815.
Bate, P. (1990). „Using the culture concept in an organizational development setting", *Journal of Applied Behavioral Science*, 26, pp. 83-106.
Baumeister, R.F. (1986), *Identity*, Oxford University Press, New York.
Boli, W.J., și Thomas, G.M. (1987), „Ontology and rationalization in the western account", în G.M. Thomas, J.W. Meyer, F.O. Ramirez, și J. Boli (eds.), *Institutional structure: Constituting state, society and the individual* (pp. 12-37), Sage, Newbury Park, CA.
Bornewasser, M., și Bober, J. (1987), „Individual, social group and intergroup behavior: Some conceptual remarks on the social identity theory", *European Journal of Social Psychology*, vol. 17.
Brewer, M.B. (1991), „The social self: On being the same and different at the same time", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, pp. 475-482.
Brewer, M.B., și Pickett, C.L. (1999), „Distinctiveness motives as a source of the social self", în T.R. Tyler, R.M. Kramer și O.P. John (eds.), *The Psychology of the Social Self* (pp. 71-87), Lawrence Erlbaum Associates, Londra.
Brickson, Shelly (2005), *Organizational Behavior*, teză de doctorat, Harvard Business School, Boston, MA.
Bromley, D.B. (2000), „Psychological aspects of corporate identity, image and reputation", *Corporate Reputation Review*, 3 (2), pp. 240-252.
Brown, A.D. (1997), „Narcissism, identity, and legitimacy", *Academy of Management Review*, 22, pp. 643-686.
Brown, A.D., și Starkey, K. (2000), „Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective", *Academy of Management Review*, 25, pp. 102-120.
Brown, Tom J., Dacin, Peter A., Michael G., și Whetten, David A. (2006), „Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), pp. 99-106.
Castanias, R.P., și Helfat, C.E. (1991), „Managerial resources and rents", *Journal of Management*, 17, pp. 115-117.
Cândea & Cândea, Dan (1996), *Comunicare managerială aplicată*, Expert, București.
Cheney, G. (1991), *Rhetoric in an Organizational Society: Managing Multiple Identities*, University of South Carolina Press, Columbia, SC.

Cheney, G., şi Christensen L.T. (2001), „Organizational identity", în T.M. Jablin şi L.L. Putman, *The new handbook of organizational communication : Advances in theory research and methods*, Sage, Londra.

Codol, J.P. (1975), „On the So-Called Superior Conformity of the Self Behavior : Twenty Experimental Investigations", *European Journal of Social Psychology*, 5, pp. 457-501

Coleman, J.R. (1974), *Power and the structure of society*, Norton, New York.

Cristea, D. (1999), *Psihologie socială*, Pro Transilvania, Bucureşti.

Curry, Barbara K. (2002), „The influence of the leader persona on organizational identity", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, primăvara, vol. 8, 4, pp. 33-42.

Czarniawska, B. (1997.), „Narrating the organization : Dramas of institutional identity", University of Chicago Press, Chicago, IL.

Czarniawska, B., şi Wolff, R. (1998), „Constructing new identities in established organization fields : Young universities in old Europe", *International Studies of Management and Organization*, 28, pp. 1-16.

D'Andrade, R.G. (1984), „Cultural meaning systems", în R.A. Shweder şi R.A. LeVine (eds.), *Culture theory : Essays on mind, self, and emotion* (pp. 88-119), Cambridge University Press, Cambridge.

Dandridge, T.C. (1983), „Symbol's function and use", în L.R. Pondy, P. Frost, G. Morgan şi T. Dandridge (eds.), *Organizational symbolism* (pp. 69-79), JAI Press, Greenwich, CT.

Dandridge, T.C., Mitroff, I., şi Joyce, W.F. (1980), „Organizational symbolism : A topic to expand organizational analysis", *Academy of Management Review*, 5, pp. 77-82.

Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R., şi Roper, S. (2001), „The personification metaphor as a measurement approach for corporate performance", *Corporate Reputation Review*, 4 (1), pp. 113-127.

Deschamps, J.C., şi Doise, W. (1978), „Crossed category memberships in intergroup relations", în H. Taifel (ed.), *Differentiation between social groups* (pp.141-158), Cambridge University Press, Cambridge, UK.

Doise, W., Deschamp, J.C., şi Mugny, G. (1996), *Psihologie socială experimentală*, Polirom, Iaşi.

Dutton, J., şi Dukerich J. (1991), „Keeping an Eye on the Mirror : Image and Identity in Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, vol. 34, nr. 3, pp. 517-554.

Dutton, J.E., Dukerich, J.M., şi Harquail, C.V (1994), „Organizational images and member identification", *Administrative Science Quarterly*, 39, pp. 239-263.

Erikson, E.H. (1963), *Childhood and Society*, ediţia a II-a, Norton, New York.

Fiol, C.M. (1989), „A semiotic analysis of corporate language : Organizational boundaries and joint venturing" *Administrative Science Quarterly*, 34, pp. 277-303.

Fiol, C.M. (2002), „Capitalizing on paradox : The role of language in transforming organizational identities", *Organizational Science*, noiembrie-decembrie, vol. 13, 6, pp. 653-666.

Fiol, C.M., Hatch, M.J., şi Golden-Biddle, K. (1998), „Organizational culture and identity : What's the difference anyway ?", în D. Whetten şi P. Godfrey (eds), *Identity in organizations : Building theory through conversation*, Sage, Thousands Oaks, CA.

Foreman, P., şi Whetten, D.A. (2002), „An identity theory perspective on multiple expectations în organizations", *Organizational Science*, (13) 6, pp. 618-635.

Geertz, C. (1963), „The Integrative Revolution : Primordial Sentiments and Civil Politics in the New States", în C. Geertz (ed.), *Old societies, new states*, The Free Press, New York.

Geertz, C. (1986), *Savoir local, savoir global. Les lieux du savoir*, PUF, Paris.
Golden-Biddle, K., și Rao, H. (1997), „Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization", *Organizational Science*, 8, pp. 593-611.
Hall, E. (1976), *Beyond Culture*, Anchor Press, Doubleday, New York.
Hall, E., Lamb, M.E., și Perlmutter, M. (1982), *Child psychology today*, Random House, New York.
Handelman, Jay M. (2006), „Corporate Identity and the Societal Constituent", *Academy of Marketing Science*, vol. 34, 2, pp. 107-114.
Haslam, A.S. (2001), *The social identity approach*, Sage, Londra.
Haslett, B. (1990), „Social class, social status and communicative behavior", în H. Giles și W.P. Robinson, *Handbook of language and social psychology*, John Wiley & Sons Ltd., New York.
Hatch, M.J. (1993), „The dynamics of organizational culture", *Academy of Management Review*, 18, pp. 657-693.
Hatch, MJ., și Schultz, M. (1997), „Relations between organizational culture, identity and image", *European Journal of Marketing*, 31, pp. 356-365.
Hatch, M.J., și Schultz, M. (2000), „Scaling the Tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations", în M. Schultz, M.J. Hatch și M.H. Larsen (eds.), *The expressive organization: Linking identity, reputation and the corporate brand* (pp. 11-35), Oxford University Press, Oxford.
Hatch, M.J., și Schultz, M. (2002), „The dynamics of organizational identity", *Human Relations*, august, vol. 55, 8, pp. 989-1018.
Heidegger, M. (1991), *Principiul identității*, Crater, București.
Higgins, J.M., (1987), *Human relations: Behavior at work*, ediția a II-a, Random House, New York.
Hofstede, G.H. (1984), *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Sage, Beverly Hills.
Hogg M.A., Hardie E.A. (1991), „Social attraction, personal attraction, and self categorization: A field study", *Personality and social psychology bulletin*, 17, pp. 175-180.
Hogg, M.A., și Terry, D.J. (2000), „Social identity and self-categorization processes in organizational contexts", *Academy of Management Review*, 25 (1), pp. 121-140.
Hogg, M.A., și Terry, D.J. (2001), *Social identity processes in organizational contexts*, Psychology Press, Philadelphia.
Insko C.A., Graetz A.K. (1992), „Individual-group discontinuity from the differing perspectives of Campbell's realistic group theory and Taifel and Turner's social identity theory", *Social Psychology Quarterly*, vol. 55, nr. 3.
Jenkins, R. (1996), *Social identity*, Routledge, Londra.
Kates, Steven M., și Goh, Charlene (2003), „Brand Morphing: Implications for Advertising Theory and Practice", *Journal of Advertising*, 32 (1), pp. 59-68.
Kramer, R.M., și Wei, J. (1999), „Social uncertainty and the problem of trust in social groups: The social self in doubt", în T.R. Tyler, R.M. Kramer și P.J. Oliver (eds.), *The Psychology of the Social Self* (pp. 145-168), Lawrence Erlbaum Associates, Londra.
Krefting, L.A., și Frost, P.J. (1985), „Untangling webs, surface waves, and wildcatting", în P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg și J. Martin (eds.), *Organizational culture*, Sage Beverly Hills, CA.
Laurent, A. (1983), „The cultural diversity of western conceptions of management", *International Studies of Management and Organization*, primăvara-vara, pp. 75-96.

Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, Harper, New York.
Louis, M.R. (1983), „Organizations as culture-bearing milieux", în L.R. Pondy, P. Frost, G. Morgan, şi T. Dandridge (eds.), *Organizational symbolism* (pp. 39-54), JAI Press, Greenwich, CT.
Luhmann, N. (1991), „Sthenographie and Euryalistik", în H.U. Gumbrecht şi K.L. Pfeiffer, *Paradoxien, Dissonanzen, Zusammenbrüche : Stationen offener Epistemologie*, Frankfurt.
Lungu, Ovidiu, (1997), „Identitate socială şi grupuri de referinţă la studenţi", în Adrian Neculau (coord.), *Câmpul universitar şi actorii săi*, Polirom, Iaşi.
Lurie, A. (1981), *The language of clothes*, Random House, New York.
Manning, P. (1987), *Semiotics and fieldwork*, Sage, Newbury Park, CA.
Maşaki, Yuki (2003), „Intergroup comparison versus intragroup relationships : A cross-cultural examination of social identity theory in North American and East Asian cultural contexts", *Social Psychology Quarterly*, vol. 66, nr. 2.
McCall, G.J., şi Simmons, J.L. (1978), *Identities and Interactions*, The Free Press, New York.
Mcroskey, J.C., şi Daly, J.A. (1987), *Personality and interpersonal communication*, Sage, Londra.
Mead, G.H. (1934), *Mind, self and society*, University of Chicago Press, Chicago, IL.
Melewar, T.C, Hussey, Gareth, şi Srivoravilai, Nopporn (2005), „Corporate visual identity : The re-branding of France Télécom", *Journal of Brand Management*, vol. 12, 5, pp. 379-394.
Merali, Y. (2002), „The role of boundaries in knowledge processes", *European Journal of Information Systems*, martie, vol. 11, 1, pp. 47-60.
Milliken, F., şi Martins L. (1996), „Searching for common threats : Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups", *Academy of Management Review*, 21, pp. 402-433.
Mowday, R.T., Steers, R.M., şi Porter, L. (1979), „The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 18, pp. 224-247.
Ornstein, S. (1986), „Organizational symbols : A study of their meanings and influences on perceived organizational climate", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 38, pp. 207-229.
Pitt, Leyland F., Watson, Richard T., Berthon, Pierre, Wynn, Donald, şi Zinkhan, George (2006), „The Penguin's Window : Corporate Brands From an Open-Source Perspective", *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 34, 2, pp. 115-127.
Pfeffer, J. (1981), „Management as symbolic action", în L.L. Cummings şi B. Staw (eds), *Research on organizational behavior* (vol. 3), Greenwich, CT: JAI Press, Greenwich, CT.
Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage through People : Unleashing the Power of the Workforce*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
Pondy, L.R., Frost, P.J., Morgan, G., şi Dandridge, T.C. (eds.) (1983), *Organizational Symbolism*, JAI Press, Greenwich, CT.
Pratt, M.G., şi Foreman, P.O. (2000), „Classifying managerial responses to multiple organizational identities". *Academy of Management Review*, 25 (1), pp. 18-42.
Pratt, M.G., şi Rafaeli, A. (1997), „Organizational dress as a symbol of multilayered social identities", *Academy of Management Journal*, 40, pp. 862-898.
Pruitt, D.G. (1987), „Conspiracy theory in conflict escalation", în C.F. Graumann şi S. Moscovici (eds.), *Changing Conceptions of Conspiracy* (pp. 191-202), Springer Verlag, New York.

Putman L.L., Phillips, N., şi Chapman, P. (1999), „Metaphors of communication and organization", în S.R. Clegg, C. Hardy şi W.R. Nord, *Managing organizations : Current issues*, Sage, Londra.

Rafaeli, A., şi Pratt, M.G. (1993), „Tailored meanings : On the meaning and impact of organizational dress", *Academy of Management Review*, 18, pp. 32-55.

Reger, R.K., Gustafson, L.T., S. M. DeMarie, S.M., şi Mullane, J.V. (1994), „Reframing the organization : Why implementing total quality is easier said than done", *Academy of Management Review*, 19, pp. 565-584.

Robinson, D.T., şi Smith-Lovin, L. (1992), „Selective interaction as a strategy for identity maintenance : An affect control model", *Social Psychology Quarterly*, vol. 55, nr. 1.

Rosen, M. (1985), „Breakfast at Spiro's : Dramaturgy and dominance", *Journal of Management*, 11, pp. 31-48.

Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. J. Organ. Behavior 19 217-233.

Schein, E.H. (1985/1992), *Organizational culture and leadership*, JosseyBass, San Francisco, CA.

Schultz, M., Hatch, M.J., şi Larsen, M. (2000), *The expressive organization*, Oxford University Press, Londra.

Scott, W.R. (2003), *Organizations : Rational, natural, and open systems*, ediţia a V-a, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Simon B., şi Thomas F.P. (1990), „Social identity and perceived group homogeneity : Evidence for the ingroup homogeneity effect", *European journal of social psychology*, vol. 20.

Sitkin, S.B., şi Roth, N.L. (1993), „Explaining the limited effectiveness of legalistic «remedies» for trust/distrust», *Organizational Science*, 4 (3), pp. 367-392.

Skĺlén, Per (2004), „New public management reform and the construction of organizational identities", *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 17, 2-3, pp. 251-263.

Smith, G.F., Smith K.A., Olian J., Sims H., O'Bannon D., şi Scully J. (1994), „Top management team demography and process : The role of social integration and communication", *Administrative Science Quarterly*, 39, pp. 412-438.

Stella, M.N., şi Cox, Taylor, Jr. (1999), „Diverse identities in organizations", în S.R. Clegg, C. Hardy şi W.R. Nord, *Managing organizations : Current issues*, Sage, Londra.

Stets, J.E., şi Burke, P.J., (2000), „Identity theory and social identity theory", *Social Psychology Quarterly*, vol. 63, nr. 3.

Trice, H., şi Beyer, J. (1984), „Studying organizational cultures through rites and ceremonials", *Academy of Management Review*, 9, pp. 653-669.

Trice, H., şi Beyer, J. (1993), *The cultures of work organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Tsui, A.S., Ashford, S.J., St. Clair, L., şi Xin, K.R. (1995), „Dealing with discrepant expectations : Response strategies and managerial effectiveness", *Academy of Management Journal*, 38, pp. 1515-1543.

Turner, J.C. (1988), „Comments on Doise's individual and social identities in intergroup relations", *European Journal of Social Psychology*, vol. 18.

Turner, J.C., Oakes, P.J., Haslam, S.A., şi McGarty, C. (1994), „Self and collective : Cognition and social context", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, pp. 454-463.

Van Maanen, J. (1979), „The fact of fiction in organizational ethnography", *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 539-550.
Wartick, S. (2002), „Measuring corporate reputation: Definition and data", *Business & Society*, 41 (4), pp. 371-392.
Whetten, D.A. (1997), „Theory development and the study of corporate reputation", *Corporate Reputation Review*, 1, pp. 26-34
Whetten, D.A. (2002a), „Modeling as theorizing: A systematic methodology for theory development", în D. Partington (ed.), *Essential skills for management research* (pp. 45-71), Sage, Londra.
Whetten, D.A. (2002b), *Organizational identity*, manuscris nepublicat, Brigham Young University, Provo, UT.
Whetten, D.A., şi Godfrey, P. (eds.) (1998), *Identity in organizations: Developing theory through conversations*, Sage, Thousand Oaks, CA.
Whetten, D.A., şi Mackey, A.A. (2002), „Social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation", *Business and Society*, decembrie, vol. 41, 4, p. 393-414.
Williams, R.J., şi Barrett, J.D. (2000), „Corporate philanthropy, criminal activity and firm reputation: Is there a link?", *Journal of Business Ethics*, 26, pp. 341-350.
Zlate, M. (1981), *Psihologia muncii - relaţii interumane*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.
Zlate M. (1988), *Omul faţă în faţă cu lumea*, Albatros, Bucureşti.
Zlate, M. (2004), *Tratat de psihologie organizaţional-managerială*, vol. 1, Polirom, Iaşi.
Zlate, M., şi Zlate, C. (1982), *Cunoaşterea şi activarea grupurilor sociale*, Editura Politică, Bucureşti.

van Maanen, J. (1979), „The fact of fiction in organizational ethnography", *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 539-550.

Wartick, S. (2002), „Measuring corporate reputation: Definition and data", *Business & Society*, 41, pp. 371-392.

Whetten, D.A. (1997), „Theory development and the study of corporate reputation", *Corporate Reputation Review*, 1, pp. 26-34.

Whetten, D.A. (2002a), „Modelling as theorizing: A systematic methodology for theory development", in D. Partington (ed.), *Essential skills for management research*, pp. 45-71, Sage, London.

Whetten, D.A. (2002b), *Organizational identity*, manuscris nepublicat, Brigham Young University, Provo, UT.

Whetten, D.A., și Godfrey, P. (eds.) (1998), *Identity in organizations: Developing theory through conversations*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Whetten, D.A., și Mackey, A. (2002), „A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation", *Business and Society*, decembrie, vol. 41, nr. 4, pp. 393-414.

Williams, R.J., și Barrett, J.D. (2000), „Corporate philanthropy, criminal activity and firm reputation: Is there a link?", *Journal of Business Ethics*, 26, pp. 341-350.

Zlate, M. (1981), *Psihologia muncii. Relații interumane*, Editura Didactică și Pedagogică, București.

Zlate M. (1988), *Omul față în față cu lumea*, Albatros, București.

Zlate, M. (2004), *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, vol. I, Polirom, Iași.

Zlate, M., și Zlate, C. (1982), *Cunoașterea și activarea grupurilor sociale*, Editura Politică, București.

Secțiunea 4

Aspecte ale sănătății organizaționale

Starea de bine în organizaţii

Delia Vîrgă, Cătălina A. Zaborilă, Coralia Sulea

1. Introducere

Deşi asupra stării de bine în organizaţii s-au efectuat ample cercetări pe plan mondial şi este o temă de mare interes, în România nu a fost încă abordată sistematic, ca temă de cercetare. Însă evoluţia organizaţiilor româneşti a generat o sporire a atenţiei acordate stării de bine a angajaţilor de către cercetarea şi practica psihologiei organizaţionale în România, pe fondul exigenţelor impuse de normele şi practicile aplicate de companiile multinaţionale şi al efortului general de integrare pe linia politicilor europene de promovare a sănătăţii şi a stării de bine la locul de muncă.

Având în vedere magnitudinea rolului pe care activitatea profesională îl joacă în viaţa fiecăruia dintre noi şi graniţa tot mai subţire dintre viaţa profesională şi cea personală, este de dorit ca psihologii şi consultanţii organizaţionali să se implice activ în dezvoltarea şi implementarea unor programe adaptate realităţilor economice şi sociale ale mediului organizaţional românesc.

Acest studiu îşi propune să realizeze o legătură între teoria şi practica organizaţională legată de starea de bine, pe baza literaturii de specialitate şi să reflecte modul în care au fost realizaţi primii paşi în cercetarea conceptului de stare de bine în organizaţiile din România.

Pe parcursul acestui capitol, vom defini conceptul de *stare de bine* (*well-being*) şi îl vom diferenţia de cel de *sănătate* (*health*), vom realiza o prezentare a variabilelor asociate acestora şi vom detalia trei modele teoretice care să reflecte poziţionarea constructului *stare de bine* în contextul cercetărilor organizaţionale.

Vor fi, de asemenea, aduse în discuţie argumente pentru o implicare activă a psihologului în procesul de îmbunătăţire a calităţii vieţii profesionale a angajaţilor, în baza studiilor şi cercetărilor recente din literatura de specialitate. Componentele conceptului vor fi detaliate în baza analizei factorilor care concură la starea de bine şi vom prezenta consecinţele lor în plan individual, interpersonal şi organizaţional. În continuarea acestei analize, vor fi aduse în atenţie modalităţi practice de intervenţie la nivel individual şi organizaţional pentru susţinerea şi îmbunătăţirea stării de bine a angajaţilor.

2. Starea de bine în organizaţiile din România

Ne-am obişnuit să vorbim despre realitatea organizaţională din România ca fiind într-o prelungită perioadă de tranziţie, ca o convalescenţă cu un prognostic rezervat, că mediul organizaţional trece prin schimbări succesive care generează rezistenţă la schimbare din partea angajaţilor. Cu câţiva ani în urmă, aparent conduşi de motivaţii bazale – cum ar fi remuneraţia, programul de lucru, stabilitatea postului, condiţiile de muncă, accesul la resurse –, angajaţii români nu răspundeau la acţiuni complexe de motivare şi nu promiteau mari surprize din punctul de vedere al performanţelor. În schimb, forţa de muncă ieftină şi calificată a României a atras mulţi investitori care au găsit în Estul Europei o oază în care să-şi plaseze şi să-şi dezvolte noi filiale. Astfel, din ce în ce mai multe companii multinaţionale au început, mai timid în primii ani după revoluţie şi apoi mai intens, să îşi deschidă locaţii în România, ceea ce a determinat şi o maturizare a forţei de muncă din ţara noastră, precum şi o profesionalizare a mediului organizaţional.

În anul 2007, găsim în România o forţă de muncă matură, orientată spre client, sensibilă la cultura organizaţională a companiei în care lucrează. În plus, angajaţii îşi respectă managerii care impun standarde ridicate de performanţă, apreciază claritatea comunicării interne, precum şi oportunităţile de carieră şi dezvoltare personală şi şi-au stabilit obiective de carieră pe termen lung. Astfel, realitatea dovedeşte că angajaţii români s-au integrat în economia de piaţă liberă, au înţeles exigenţele organizaţiilor şi au aşteptări în continuă creştere de la angajatorii lor. De asemenea, în contextul schimbărilor din ultimii ani a raportului dintre cerere şi ofertă pe piaţa muncii din România, nevoia excesivă de stabilitate a scăzut considerabil. Acestea sunt concluziile pentru România ale studiului *Best Employer* derulat la nivel mondial de compania Hewitt Associates International şi implementat pentru prima oară în ţara noastră de Pluri Consultants România, în colaborare cu Business Media Grup (Drăgan şi Ardelean, 2007). Studiul de implicare a fost realizat în 2006-2007 în Europa Centrală şi de Est în zece ţări: Austria, Bulgaria, Republica Cehă, Ungaria, Slovacia, Slovenia, Turcia, Polonia, România şi Rusia. „Liderii companiilor şi specialiştii din domeniul resurselor umane trebuie să înţeleagă faptul că aşteptările angajaţilor sunt în creştere", afirmă Rita Veres, manager de proiect la Best Employer Associates International pentru Europa Centrală şi de Est.

Toate realităţile menţionate mai sus anunţă oportunitatea dezbaterii asupra conceptului de *stare de bine* în organizaţiile din România.

2.1. Evoluția cercetării asupra stării de bine în organizațiile din România

Starea de bine în organizaţii a fost abordată ca subiect de cercetare mai ales la începutul anilor '90, pe plan internaţional, dar şi la noi în ţară. În cercetările internaţionale se remarcă o direcţie de cercetare clară în domeniul sănătăţii organizaţionale şi al calităţii vieţii. Cercetările prezentate în reviste de specialitate şi în comunicări ştiinţifice din cadrul congreselor europene de psihologia muncii şi organizaţională vizează atât constructe conexe relaţionate cu starea de bine (satisfacţia în muncă, conflictul muncă-familie, sănătatea, stresul ocupaţional ş.a.), cât şi încercări de clarificare a sferei conceptuale a stării de bine, precum şi modalităţi prin care acest concept poate fi operaţionalizat în cercetări empirice.

În România au existat puţine preocupări legate de studiul stării de bine din organizaţii, în calitate de construct unitar. Acest fapt este cauzat de transformările sociopolitice prin care a trecut ţara noastră în ultimii 15 ani, ce s-au reflectat şi la nivel organizaţional. Perioada prelungită de tranziţie spre economia de piaţă, consolidarea iniţiativei private în mediul economic, precum şi apariţia investitorilor în domeniul serviciilor şi producţiei au făcut ca mediul organizaţional din România să aibă priorităţi legate mai degrabă de aspecte administrative şi financiare decât de bunăstarea angajaţilor.

Din analiza retrospectivă a tematicilor abordate de-a lungul anilor de trei reviste de psihologie prestigioase la nivel naţional (*Psihologia Resurselor Umane* – Cluj-Napoca ; *Revista de Psihologie Aplicată* – Timişoara ; *Revista de psihologie organizaţională* – Bucureşti), am remarcat studii legate de : *workaholism* (Negulescu, 2001), satisfacţia în muncă (Scutaru, 2002), diagnoza şi optimizarea strategică a motivaţiei (Creţu, 2002), *mobbing* (Zlate şi Creţu, 2002), angajamentul organizaţional (Stoica, 2002), efectele climatului organizaţional asupra percepţiei nivelului de implicare a angajaţilor (Vîrgă, 2002), stresul profesional la manageri (Pitariu, 2003), comportamentul civic organizaţional (Tătaru, 2003), comportamente contraproductive la locul de muncă (Sulea, 2004), conflictul, ambiguitatea şi supraîncărcarea de rol ca predictori ai comportamentelor negative de control al stresului ocupaţional (Iliescu, 2004), conflictul muncă-familie şi starea de bine la cadrele militare (Butnaru, Smoliac şi Radu, 2004), studiul emoţiilor în mediu organizaţional (Zaborilă, 2005), diagnoza multidimensională a stresului ocupaţional (Brate şi Grecu, 2006),

Notabilă este contribuţia ştiinţifică a profesorului Pitariu în studierea stresului ocupaţional şi realizarea unor cercetări asupra realităţii organizaţionale româneşti cu semnificaţie internaţională. În activitatea sa ştiinţifică, Horia D. Pitariu s-a preocupat şi de problematica stării de bine din organizaţiile româneşti, realizând un studiu, în colaborare cu Peter T. Van den Berg (2004), ce investighează relaţiile dintre dimensiunile de personalitate ale Big Five şi starea de bine

declarată, o replică pe România după 1990 a unei cercetări derulate în ţările vestice. Studiul a relevat că majoritatea relaţiilor dintre personalitate şi starea de bine evidenţiate în ţările vestice s-au regăsit şi în cercetarea est-europeană, iar diferenţele obţinute pot fi explicate prin prisma factorilor socioeconomici din momentul respectiv.

Remarcăm faptul că revista *Psihologia Resurselor Umane*, coordonată de profesorul Pitariu şi publicată sub egida Asociaţiei de Psihologie Industrială şi Organizaţională, a dedicat un număr problematicii stării de bine în organizaţii în anul 2004, având un editorial semnat de Cary Cooper şi Les Worrall, precum şi un număr special dedicat stresului ocupaţional şi emoţiilor în organizaţii în 2006.

În acelaşi registru, regăsim o cercetare amplă, cu contribuţii internaţionale remarcabile, realizată de Horia D. Pitariu (2004), în colaborare cu Paul E. Spector, Steven Poelmans, Michael P. O'Driscoll, Cary L. Cooper, Tammy D. Allen, Laurent M. Lapierre, Juan I. Sanchez şi Adrian H. Pitariu, asupra conflictului muncă-familie la managerii din România. Studiul a testat un model structural al relaţiilor dintre conflictul muncă-familie şi familie-muncă, din perspectiva unor variabile-stresori şi a reacţiilor la stres. Cercetarea a fost realizată pe un eşantion format din 327 de manageri, concluzia fiind următoarea : conflictul muncă-familie şi familie-muncă este generat de relaţiile interpersonale cu şefii direcţi, de unele constrângeri organizaţionale, dar şi de unele solicitări nerealiste din partea familiei. Conflictul muncă-familie şi familie-muncă, cronicizat, duce la comportamente depresive şi anxioase, dar şi la o serie de boli psihosomatice, fără a antrena însă nemijlocit intenţia de a părăsi organizaţia. Satisfacţia cu munca şi viaţa determină şi ele intenţia de a pleca din organizaţie.

Se observă o legătură strânsă între sănătate şi starea de bine în organizaţii, ceea ce a determinat lungi dezbateri în literatura de specialitate.

3. Diferența dintre starea de bine și sănătatea organizațiilor

Literatura de specialitate referitoare la tema sănătăţii şi a stării de bine în organizaţii acoperă diferite perspective asupra acestei problematici : fizică (Cooper, Kirkaldz şi Brown, 1994), psihică (Cartwright şi Cooper, 1993) şi mentală (Anderson şi Grunert, 1997). Aceste perspective au generat o mare varietate de definiţii privind starea de bine şi sănătatea în organizaţii.

CIPD (2007) *defineşte starea de bine la locul de muncă drept crearea unui mediu care să promoveze o stare de mulţumire, care să le permită angajaţilor să se dezvolte şi să îşi atingă cel mai înalt potenţial pentru beneficiul lor şi al organizaţiei.*

Starea de bine este un construct biopsihosocial larg care include sănătatea fizică, mentală şi socială. Regăsirea acestei dimensiuni în organizaţie aduce

beneficii şi pentru oamenii din organizaţie, şi pentru cei din afara sa, face ca organizaţia să fie mai productivă, mai atractivă şi mai responsabilă pentru starea angajaţilor săi.

Tot mai multe organizaţii de la nivel mondial, dar şi din România fac eforturi pentru a crea un echilibru între maximizarea productivităţii şi riscul de epuizare a angajaţilor, care pot ajunge să comită erori ce presupun costuri sau demisii. Înţelegerea unei abordări holistice care stă la baza stării de bine, precum şi dezvoltarea iniţiativelor legate de acest aspect şi integrarea lor cu alte politici de resurse umane pot oferi o abordare capabilă să susţină un astfel de echilibru.

Starea de bine a angajaţilor reprezintă diferite faţete fizice, mentale şi emoţionale ale sănătăţii angajatului aflate în interacţiune complexă (Dejoy şi Wilson, 2003, *apud* Grawitch, Gottschalk şi Munz, 2006).

Diferenţa dintre sănătate şi starea de bine rezidă în aria pe care o acoperă fiecare din cele două concepte, în context organizaţional. Termenul *sănătate* se referă la simptomatologia fizică şi fiziologică într-un context medical (cum ar fi diagnosticul unor boli), Aplicând acest termen în context organizaţional, accentul cade pe indicatori fiziologici şi psihologici care sunt folosiţi pentru evaluarea stării de sănătate a angajaţilor. *Starea de bine* este un concept mai larg, referindu-se la persoană ca întreg. Pe lângă sănătate, starea de bine include experienţe de viaţă (satisfacţia în viaţă, bucurie, fericire etc.), iar în context organizaţional, include experienţe generale legate de muncă (satisfacţie faţă de muncă, ataşament etc.) şi dimensiuni specifice (satisfacţia faţă de colegi sau faţă de salariu),

Tema sănătăţii şi a stării de bine este foarte importantă pentru practica organizaţională din mai multe motive. În primul rând, experienţele individului la locul de muncă (fizice, emoţionale, mentale, sociale) au consecinţe directe asupra sa. Mai mult, aceste experienţe generează efecte şi în afara muncii individului. Interferenţa dintre muncă şi viaţa privată este o temă foarte la modă astăzi în psihologia organizaţională şi a muncii. În al doilea rând, a crescut interesul şi importanţa altor elemente care ţin de muncă şi care afectează sănătatea şi starea de bine a lucrătorului. Printre ele se numără agresiunile şi violenţele la locul de muncă, hărţuirea sexuală, precum şi comportamentele disfuncţionale la locul de muncă. În al treilea rând, sănătatea şi starea de bine constituie o temă importantă prin consecinţele pe care le au asupra individului. Atât cercetătorii, cât şi managerii organizaţiilor recunosc faptul că sănătatea şi starea de bine pot avea efecte negative atât pentru angajaţi, cât şi pentru organizaţie. De pildă, angajaţii cu o sănătate precară au rezultate net inferioare, pot lua decizii greşite, sunt mai predispuşi la absenteism. Pentru individ o astfel de situaţie induce costuri fiziologice, psihologice şi/sau emoţionale.

3.1. Starea de bine în practică – un model integrat

Küpers (2005) prezintă un model integrat al stării de bine în practică, oferind o interpretare multidimensională a stării de bine în organizaţii, dintr-o perspectivă fenomenologică. În această viziune, organizaţiile sunt medii de viaţă specifice, în care se dezvoltă comunităţi intersubiective care, la rândul lor, creează, susţin şi transformă tot ceea ce se întâmplă în interiorul organizaţiilor. Astfel, indivizii se situează în acest mediu cu toate simţurile: tactil, vizual, olfactiv, auditiv. Orice ar gândi, ar simţi sau ar face, ei sunt expuşi unei acţiuni integrate a diferitelor procese organizaţionale. În acest fel, indivizii se simt parte a organizaţiei. O asemenea perspectivă permite tratarea stării de bine în cadrul organizaţiilor dintr-o perspectivă integrată.

Membrii unei organizaţii trăiesc starea de bine fizic şi psihic, în diferitele situaţii şi contexte prin care trece organizaţia. Toţi cei implicaţi în procesele organizaţionale (chiar şi în organizaţiile virtuale) vor percepe întotdeauna aceste realităţi cu ajutorul corpului lor, dintr-o perspectivă intenţionată şi conştientă. Conştiinţa apartenenţei la o organizaţie nu este, astfel, doar o chestiune de cunoaştere, ci şi una de acţiune şi interacţiune.

Atmosfera din interiorul organizaţiilor este baza de la care emerge starea de bine, deoarece oamenii trăiesc efectiv în organizaţii, nu doar se gândesc la sarcinile alocate. Corpul reacţionează la diferitele probleme şi provocări ce apar în contextul situaţional în care el se află. Astfel, există o legătură foarte strânsă între ceea ce dorim şi ceea ce primim, între intenţii, reacţii şi nivelul stării de bine, care include şi dimensiuni estetice şi emoţionale.

Starea de bine este un produs al diferitelor relaţii şi situaţii care apar la toate nivelurile vieţii în organizaţii: individual, colectiv, organizaţional. Intenţionalitatea practică şi reactivitatea acţiunilor individuale corporale, precum şi percepţiile individuale depind de obişnuinţă – o obişnuinţă deprinsă într-un mediu specific şi într-o comunitate specifică. Astfel, pentru a dobândi o anumită experienţă practică trebuie învăţată logica acestei practici, care, datorită obişnuinţei, produce ancore istorice şi asigură corectitudinea şi persistenţa sa.

Deprinderea obişnuinţelor este astfel un fenomen implicit. Aceste obişnuinţe sunt alterate în permanenţă, fiind destul de asemănătoare cu competenţele individuale sau abilităţile flexibile de acţiune şi reacţie care pot fi mobilizate în anumite condiţii pentru a genera anumite rezultate sau efecte. De aceea, înţelegerea stării de bine în organizaţii necesită un cadru comprehensiv şi integrat, orientat către practica organizaţională.

În practica organizaţională, dimensiunile subiective, intersubiective şi obiective ale stării de bine trebuie considerate la fel de importante. De asemenea, sferele individuală şi colectivă, precum şi cea din interior şi cea din exterior au o importanţă egală. Combinarea acestor dimensiuni produce o imagine integrată

a stării de bine în practica organizaţională, alcătuită din patru cadrane, reprezentând patru perspective diferite, aşa cum se poate observa în figura 1.

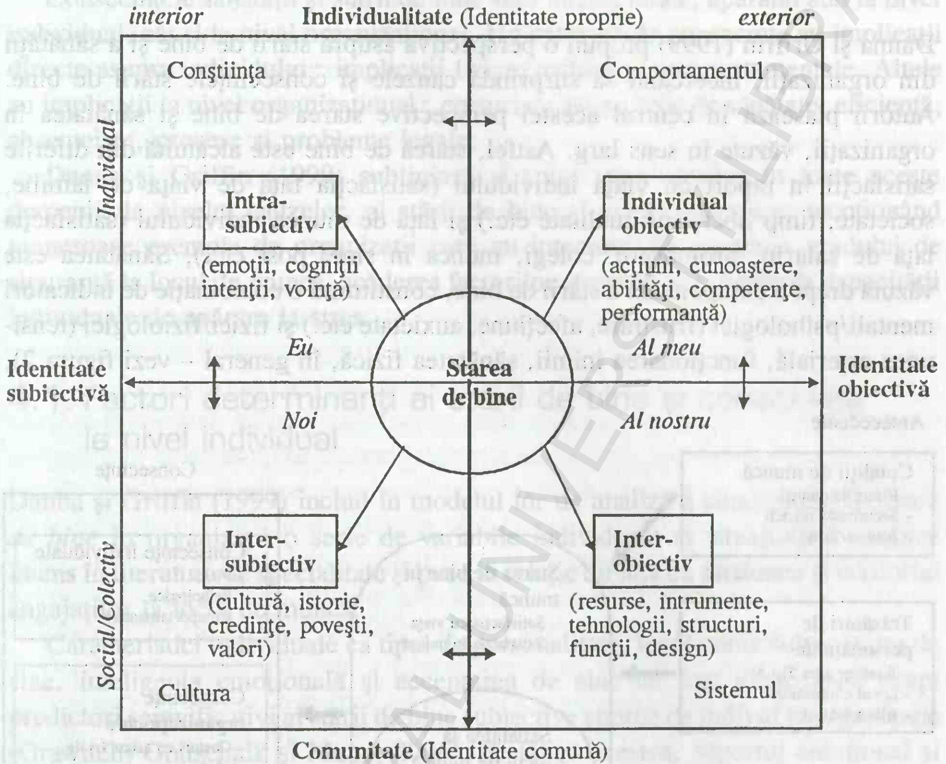


Figura 1. *Un model integrat al stării de bine (adaptat după Küpers, 2005)*

În timp ce primul cadran, al conştiinţei de sine, al eului, presupune realitatea internă a persoanei (senzaţii, sentimente, voinţă etc.), al doilea acoperă aspectele exterioare individului, aşa cum se concretizează ele în comportamente (abilităţi, competenţe etc.), Al treilea cadran se referă la problematica grupurilor sau a colectivităţii din interiorul organizaţiei (istoria, valorile, cultura etc.), iar al patrulea vizează aspectele colective exterioare, sistemul organizaţional, concretizat în structuri, procese, proceduri etc.

Toate aceste perspective asupra stării de bine nu acoperă complet practica organizaţională. Ele se află într-o permanentă interdependenţă care le asigură persistenţa. Adică o modificare într-un cadran va antrena după sine schimbări în toate celelalte. Practica şi dezvoltarea stării de bine vor avea loc printr-o echilibrare a vieţii organizaţionale interne şi a celei funcţionale externe, atât la nivel personal, cât şi la nivel colectiv, comunitar.

4. Sănătatea şi starea de bine în organizaţii

Danna şi Griffin (1999) propun o perspectivă asupra stării de bine şi a sănătăţii din organizaţii, încercând să surprindă cauzele şi consecinţele stării de bine. Autorii plasează în centrul acestei perspective starea de bine şi sănătatea în organizaţii, văzute în sens larg. Astfel, starea de bine este alcătuită din diferite satisfacţii în raport cu viaţa individului (satisfacţia faţă de viaţa de familie, societate, timp liber, spiritualitate etc.) şi faţă de munca individului (satisfacţia faţă de salariu, promovare, colegi, munca în sine, post etc.), Sănătatea este văzută drept o componentă a stării de bine, constituind o combinaţie de indicatori mentali/psihologici (frustrare, afecţiune, anxietate etc.) şi fizici/fiziologici (tensiunea arterială, funcţionarea inimii, sănătatea fizică, în general – vezi figura 2),

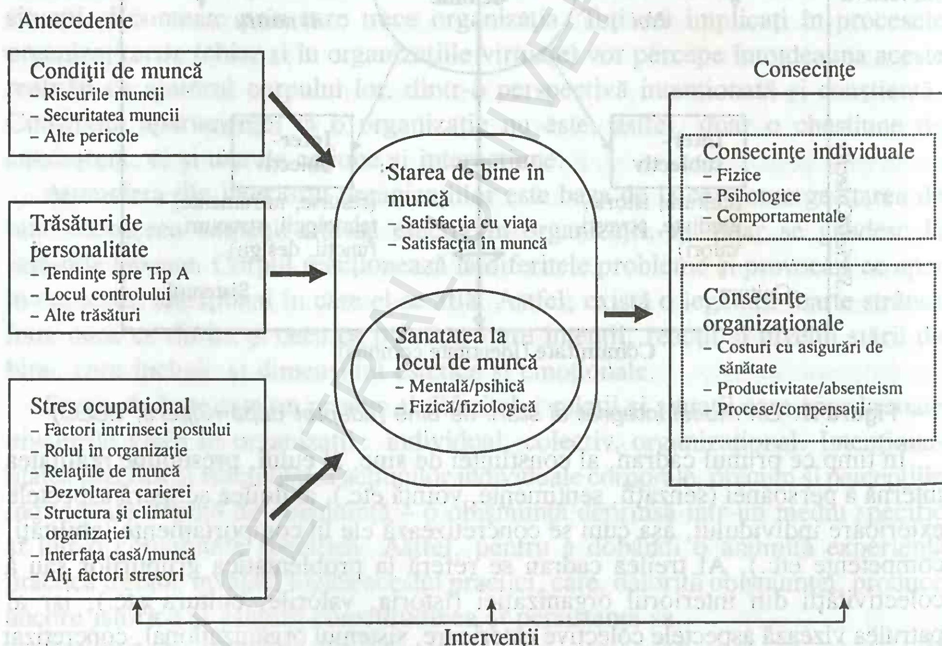


Figura 2. *Un cadru de orientare a teoriei, cercetării şi practicii stării de bine în organizaţii propus de Danna şi Griffin (1999)*

Literatura de specialitate sugerează că există trei mari categorii de cauze ale sănătăţii şi stării de bine. Prima categorie se referă la condiţiile de muncă. Riscurile, pericolele şi insecuritatea muncii au un impact direct asupra sănătăţii. Condiţiile de muncă sigure indică un nivel ridicat de sănătate, iar absenţa lor conduce la deprecierea stării de bine şi a sănătăţii indivizilor. Trăsăturile de personalitate, mai ales înclinaţiile către comportamentul de tip A, locul controlului, precum şi alte trăsături joacă şi ele un rol foarte important în dinamica

stării de bine şi a nivelului de sănătate dintr-o organizaţie. Stresul ocupaţional este, de asemenea, important.

Consecinţele sănătăţii şi stării de bine sunt intercorelate, apărând atât la nivel individual, cât şi la nivel organizaţional. Un prim set de consecinţe au implicaţii directe asupra individului : implicaţii fizice, psihice şi comportamentale. Altele au implicaţii la nivel organizaţional : costuri cu asigurările de sănătate, eficienţă, absenteism, procese şi probleme legale.

Danna şi Griffin (1999) subliniază şi rolul intervenţiilor în toate aceste domenii, la nivelul cauzelor, al stării de bine şi al consecinţelor, menţionând numeroase exemple de organizaţii care au intervenit în creşterea gradului de siguranţă la locul de muncă, scăderea factorilor stresanţi sau creşterea capacităţii individuale de apărare la stres.

4.1. Factori determinanţi ai stării de bine şi consecinţe la nivel individual

Danna şi Griffin (1999) includ în modelul lor de analiză a conceptului de *stare de bine* în organizaţii o serie de variabile individuale şi situaţionale studiate intens în literatura de specialitate şi puse în relaţie directă cu sănătatea şi confortul angajaţilor la locul de muncă.

Caracteristici individuale ca tipul de personalitate, locul controlului, stima de sine, inteligenţa emoţională şi acceptarea de sine au fost identificate drept predictori semnificativi ai stării de bine subiective simţite de individ în organizaţie (Grawitch, Gottschalk şi Munz, 2006), Pe lângă acestea, suportul emoţional şi instrumental primit în familie, precum şi cel primit din partea şefului la locul de muncă sunt în măsură să creeze un echilibru între eforturile depuse de angajat, recompensele obţinute şi pierderile suferite de el (resurse de timp, energie etc.),

Numeroase cercetări au acordat o importanţă specială particularităţilor *personalităţii de tip A* şi efectelor lor asupra stării de bine subiective, cu atât mai mult cu cât au fost raportate în mod consistent date care leagă dimensiunile acestui tip de personalitate (determinarea, tendinţa spre competitivitate şi muncă intensă, ostilitatea) de probleme de sănătate ca tulburările cardiovasculare şi reactivitatea fizică intensă (Ganster şi Schaubroeck, 1991 ; Ganster, Schaubroeck, Sime şi Mayes, 1991).

Ganster şi colaboratorii săi (1991) au explorat validitatea nomologică a modelului de comportament de tip A şi au demonstrat că, dintre toate particularităţile acestei personalităţi, numai dimensiunea „ostilitate” are un rol semnificativ în predicţia tulburărilor cardiovasculare. De asemenea, autorii au prezentat date care indică faptul că *stima de sine redusă* şi *anxietatea* ca trăsătură pot contribui la intensificarea acestei relaţii. Astfel, persoanele ostile cu o stimă de sine redusă pot percepe mai multe provocări şi pericole în mediu decât cele cu o

stimă de sine crescută şi manifestă, în consecinţă, o vigilenţă sporită, ca modalitate de menţinere a controlului.

Diverse teorii importante au făcut legătura între *percepţiile controlului*, în variate forme, şi starea de bine a angajatului (înţeleasă ca incluzând atitudini pozitive şi absenţa simptomelor fizice şi psihologice), precum şi alte variabile (Spector, Cooper, Sanchez, O'Driscoll şi Sparks, 2002), Locul controlului la locul de muncă (referindu-se la credinţa că persoana are control la locul de muncă) a fost legat de starea de bine a angajaţilor. De asemenea, Spector (1986, *apud* Spector *et al.*, 2002) a arătat în metaanaliza sa că autonomia percepută şi participarea la sarcini au fost legate de satisfacţia faţă de muncă şi alte măsuri ale stării de bine.

Percepţia controlului asupra evenimentelor care au impact asupra propriei persoane şi *evaluarea naturii predictibile şi stabile* a persoanelor şi situaţiilor din jurul nostru constituie deci factori importanţi în experimentarea stării de bine. Circumstanţele care se situează în afara capacităţii noastre de control solicită suplimentarea eforturilor de adaptare, uneori necesitând căutarea, descifrarea, integrarea şi aplicarea unor informaţii şi strategii noi, nefamiliare. Keyes (2000) demonstrează că toate aceste eforturi sunt resimţite neplăcut de organism şi de sistemul psihic – sisteme orientate, în mod fundamental, spre echilibru –, chiar şi atunci când suntem conştienţi de caracterul pozitiv al schimbării pe care o parcurgem, afectând nivelul emoţional al stării de bine. Autorul raportează rezultatele primului studiu pe marginea teoriei schimbării subiective (*theory of subjective change*), în cadrul căruia adulţii ce îşi percepeau nivelul de funcţionare în mai multe domenii ale vieţii ca fiind stabil (de exemplu, neschimbat în ultimii cinci ani) prezentau cele mai mici scoruri la simptomele depresive şi cele mai mari niveluri ale satisfacţiei şi acceptării de sine, comparativ cu adulţii care îşi percepeau nivelul de funcţionare ca fiind în declin (pe aceeaşi perioadă) – scoruri mari la simptomele depresive, satisfacţie şi acceptare de sine scăzute –, dar şi cu adulţii ce îşi percepeau nivelul de funcţionare ca înregistrând discursiv o evoluţie şi îmbunătăţindu-se, care prezentau mai multe simptome depresive şi un nivel de acceptare de sine mult mai scăzut (Keyes şi Ryff, 2000, *apud* Keyes, 2000), Prin urmare, ne vom aştepta ca perioadele de schimbare din viaţa individului, deşi benefice, să antreneze dinamici cognitive şi emoţionale specifice procesului de adaptare însoţite de evaluări şi trăiri cu valenţă negativă (ca depresia sau anxietatea).

În ultimii zece ani, o serie de autori au promovat teoria conform căreia există o legătură între starea de bine (cel puţin nivelul emoţional al acesteia) şi *inteligenţa emoţională*, sugerând potenţialul acesteia de a susţine şi a spori trăirile stării de bine, chiar şi în situaţii dificile ce ameninţă dispoziţia şi stima de sine a persoanei (critică din partea unor persoane în poziţie de autoritate, rezultate slabe într-o sarcină importantă etc. – Ciarrochi şi Scott, 2006 ; Mayer, Salovey şi Caruso, 2004 ; Schutte, Malouff, Bobik, Coston, Gresson, Jedlicka, Rhodes

şi Wendorf, 2001 ; Schutte, Malouff, Simunek, Kenley şi Hollander, 2002). În consecinţă, ne vom aştepta ca oamenii ce au abilitatea de a percepe şi a înţelege atât propriile emoţii, cât şi ale celor cu care interacţionează să demonstreze o rezilienţă mai mare şi o capacitate mai bună de a-şi conserva buna dispoziţie şi satisfacţia generală în faţa constrângerilor şi solicitărilor mediului.

Donaldson-Feidler şi Bond (2004) aduc în discuţie rezultatele studiului lor ce arată că impactul inteligenţei emoţionale asupra stării de bine şi a performanţei se estompează atunci când este controlat efectul altei caracteristici individuale – *acceptarea de sine*. La fel ca şi inteligenţa emoţională, acceptarea de sine reflectă abilitatea unei persoane de a-şi percepe gândurile şi trăirile emoţionale, însă nu presupune o angajare a energiei în direcţia controlului lor, ci o disponibilitate de a le experimenta aşa cum sunt ele – pozitive ori negative –, fără a le evita ori a le permite să blocheze acţiunea. Autorii mai sus menţionaţi arată că acceptarea de sine este un predictor semnificativ al stării de sănătate mentală, al stării de bine, precum şi al potenţialului inovator al oamenilor şi susţin importanţa luării în calcul a acestei variabile şi în mediul organizaţional, nu numai în cel al psihologiei clinice.

4.2. Factori determinanți ai stării de bine și consecințe la nivel interpersonal

Angajaţii îşi împart orele şi energia între mai multe roluri şi atribuţii, într-o succesiune care face dificilă adesea trasarea unei linii clare de demarcaţie între ceea ce suntem obişnuiţi să numim „viaţă profesională" şi „viaţa personală" ori „viaţa de familie". Pentru a face faţă combinaţiei complexe de sarcini, deseori nu le sunt suficiente abilităţile şi capacităţile de gestiune şi control pe care le deţin. Suportul din partea familiei şi cel din partea şefului direct constituie resurse la fel de valoroase în procesul de adaptare zilnică la solicitările profesionale ca şi beneficiile şi recompensele oferite de organizaţie. Vom discuta în continuare atât factorii care determină starea de bine la nivel interpersonal, cât şi efectele lor negative.

Gilbreath şi Benson (2004, *apud* Arnold, Turner, Barling, Kelloway şi McKee, 2007) au arătat cum un *comportament pozitiv al superiorului* (de exemplu, să îi permită angajatului un control mai mare asupra activităţii sale, să menţină o comunicare şi o organizare bune şi să ia în considerare angajatul şi bunăstarea sa) are o contribuţie statistic semnificativă asupra stării de bine a angajatului. Arnold şi colaboratorii săi (2007) au descoperit o relaţie pozitivă între leadership-ul transformaţional şi starea de bine, relaţie mediată de semnificaţia pe care angajatul o găseşte în munca desfăşurată. Liderii transformaţionali sunt cei care merg mai departe de relaţiile de schimb şi îi motivează pe ceilalţi să realizeze mai mult decât credeau că e posibil (Bass, 1998, *apud* Arnold *et al.*, 2007). La celălalt pol

se află *comportamentul abuziv al şefului*. Acest tip de comportament se referă la percepţiile subordonaţilor referitoare la gradul în care superiorii lor se implică în afişarea constantă a unor comportamente ostile verbale şi nonverbale, excluzând contactul fizic (Tepper, 2000), Rezultatele acestui studiu au arătat că subordonaţii ai căror superiori erau mai abuzivi au raportat o mai mare fluctuaţie, atitudini mai puţin favorabile faţă de muncă, viaţă şi organizaţie, un conflict mai intens între viaţa la serviciu şi cea de familie şi un mai mare stres psihologic. Barling (1996, *apud* Lim şi Cortina, 2005) argumentează că experienţa unor comportamente abuzive la locul de muncă provoacă dispoziţii negative, distragere cognitivă şi teamă. Aceste reacţii cognitive şi afective, la rândul lor, afectează funcţionarea angajatului în organizaţie, din punct de vedere psihologic şi somatic, în cazul celor ce suferă un astfel de tratament.

Un alt factor important care contribuie la starea de bine a angajaţilor este *tratamentul interpersonal* pe care îl primesc din partea colegilor şi a altor actori organizaţionali. Lim şi Cortina (2005) au arătat cum experienţele legate de lipsa de respect şi consideraţie la locul de muncă sunt asociate cu o satisfacţie scăzută legată de muncă, o implicare redusă în realizarea sarcinilor şi stres psihologic crescut. Lim şi Cortina (2005) au arătat, de asemenea, că persoanele care au fost ţintele unui asemenea tratament interpersonal şi a hărţuirii sexuale au avut o stare de bine mai scăzută decât cei ce au fost doar ţintele unor acte de impoliteţe, cu menţiunea că, şi atunci când au fost luate în considerare doar experienţele legate de impoliteţe şi lipsă de respect, s-a constatat o deteriorare a sănătăţii fizice şi psihologice a angajaţilor.

Mobbing-ul – sau *teroarea psihologică la locul de muncă* – este definit ca agresare psihologică, o formă severă de hărţuire. Majoritatea cercetătorilor împărtăşesc viziunea conform căreia se poate vorbi de *mobbing* atunci când manifestarea acestui comportament negativ are drept consecinţă un impact negativ asupra sănătăţii ţintei unui astfel de comportament. Studiile legate de *mobbing* au ajuns la concluzia că el are consecinţe severe şi efecte negative extreme asupra sănătăţii şi a stării de bine ale angajaţilor, fiind, de asemenea, considerat un factor de stres puternic (Zapf şi Einharsen, 2005). Majoritatea victimelor *mobbing*-ului prezintă o serie de simptome şi probleme legate de sănătate (dureri de cap, somatizări la nivel digestiv, cardiac ş.a.), precum şi indicatori ai epuizării psihologice şi fizice. Sunt prezente, de asemenea, tulburări psihosomatice, precum şi simptome ale depresiei şi anxietăţii.

În ceea ce priveşte *impoliteţea* (lipsa de respect şi consideraţie la locul de muncă), considerată un comportament interpersonal contraproductiv, cercetările au relevat că ţintele au reacţii emoţionale negative (Pearson, Andersson şi Porath, 2005), *Abuzul emoţional* este considerat o experienţă subiectivă şi se referă la comportamentele verbale şi nonverbale ostile repetate (cu excepţia contactului fizic), direcţionate spre unul sau mai mulţi angajaţi, de-a lungul unei anumite perioade, când angajaţii sunt ţinta unor astfel de comportamente, au sentimentul

devalorizării ca persoane sau se consideră că nu sunt angajaţi competenţi (Keashley şi Harvey, 2005). Cercetările asupra abuzului emoţional, ca factor de stres la locul de muncă, pun accent pe importanţa rolului experienţei subiective în înţelegerea reacţiilor emoţionale şi psihologice la comportamentul abuziv. Autoarele amintesc şi unele efecte importante ale acestui tip de comportament asupra deteriorării stării de bine a angajaţilor, în ceea ce priveşte indicatori precum : satisfacţia legată de viaţă, în general, sănătatea emoţională, cunoaşterea propriilor capacităţi, stima de sine, probleme legate de consumul de alcool, depresia şi simptome ale afectării sănătăţii fizice.

În concluzie, putem spune că un tratament interpersonal ce implică respect şi consideraţie, atenţie şi grijă faţă de angajat, fie din partea colegilor, fie din partea şefilor, are un rol foarte important în promovarea stării de bine a angajaţilor.

4.3. Factori determinanţi ai stării de bine şi consecinţe la nivel organizaţional

Metaanaliza realizată de Örtqvist şi Wincent (2006) au analizat impactul pe care *stresorii legaţi de rol* (ambiguitatea rolului, conflictul de rol, supraîncărcarea rolului etc.) îl au asupra dimensiunilor relevante pentru starea de bine a angajatului. Rezultatele au arătat că toate faţetele legate de stresul de rol sunt semnificativ şi pozitiv legate de epuizare emoţională. Majoritatea studiilor analizate au indicat o relaţie pozitivă între formele de manifestare ale stresului de rol şi epuizarea emoţională. Metaanaliza autorilor confirmă că ambiguitatea legată de rol şi supraîncărcarea rolului au o relaţie semnificativă şi cu sentimentul de depersonalizare a individului, iar stresul legat de rol este pozitiv legat de tensiunea resimţită de angajat.

Conflictul dintre muncă şi familie este considerat de unii autori o situaţie în care unul dintre rolurile individului consumă şi epuizează resursele (de timp, de energie etc.) de care ar avea nevoie pentru a participa la îndeplinirea cu succes a cerinţelor celuilalt rol (Edwards şi Rothbard, 2000). Grandey, Cordeiro şi Crouter (2005) subliniază faptul că acest conflict este bidirecţional – munca poate interfera cu familia şi invers. Astfel, cum rolul din familie face parte din identitatea unei persoane şi este valorizat, dacă ea percepe faptul că rolul organizaţional îi epuizează timpul şi energia de care are nevoie pentru a-şi exercita rolul în familie, este probabil să resimtă situaţia ca pe o ameninţare la adresa propriei identităţi. Dacă persoana atribuie sursa interferenţei rolului organizaţional, atunci va dezvolta o atitudine negativă faţă de locul său de muncă (Weiner, 1985),

Cercetările în domeniul psihologiei organizaţionale s-au concentrat asupra a două modalităţi în care familia poate susţine un angajat în eforturile sale de a-şi îndeplini cu succes atribuţiile asociate rolului : oferirea unui *suport emoţional* (încurajări şi înţelegere) şi a unui *suport instrumental* (preluarea de către alţi

membri ai familiei a îndatoririlor şi responsabilităţilor casnice ale angajatului – Adams, King şi King, 1996), În mod similar, şeful direct al angajatului îi poate oferi suport în gestionarea conflictului muncă-familie, contribuind la reducerea măsurii în care rolul organizaţional consumă resursele relevante pentru rolul din viaţa personală – de exemplu, manifestând înţelegere atunci când pleacă mai devreme de la lucru pentru a avea grijă de copilul bolnav.

Lapierre şi Allen (2006) au realizat un studiu asupra impactului dimensiunilor conflictului muncă-familie şi starea de bine a angajaţilor şi au ajuns la rezultate interesante atât pentru angajaţi şi manageri, cât şi pentru consultanţii organizaţionali. Aceste rezultate arată că suportul instrumental din partea familiei este mai eficient decât cel emoţional în susţinerea eforturilor unui angajat de a evita interferenţa rolului organizaţional cu obligaţiile vieţii de familie. Suportul emoţional este, în schimb, relevant pentru starea de bine fizică a angajaţilor. Autorii recomandă organizaţiilor să se asigure că supervizorii sunt încurajaţi, pregătiţi şi disponibili pentru a le oferi suport angajaţilor în îndeplinirea obligaţiilor lor familiale, raportând rezultate care indică faptul că suportul din partea şefilor ajută la conservarea şi protejarea stării emoţionale de bine a angajaţilor.

Un factor care se corelează cu starea de bine şi sănătatea organizaţională este şi *percepţia insecurităţii postului*. Studiile au identificat impactul negativ al percepţiei insecurităţii postului asupra stării de bine a angajaţilor (Ferrie *et al.*, 1995), McDonough (2000), studiind un eşantion reprezentativ de lucrători canadieni, a stabilit că percepţia insecurităţii postului este asociată cu scoruri scăzute ale percepţiei asupra propriei stări de sănătate, precum şi cu creşterea stresului şi a utilizării de medicamente. Angajatorii ar trebui să adopte măsuri nu doar cu impact asupra sănătăţii angajaţilor lor, ci şi care să diminueze costurile financiare în termenii performanţei angajaţilor şi ai angajamentului asociat cu percepţia insecurităţii postului (Sparks, Faragher şi Cooper, 2001),

S-a observat că există o legătură strânsă între succesul programelor de securitate şi climatul de securitate (Zohar, 1980), Climatul de siguranţă poate fi determinat prin examinarea proprietăţilor structurale ale organizaţiei, precum complexitatea sistemelor şi stilul de conducere. Climatul de securitate este adesea măsurat prin prisma percepţiilor angajaţilor cu privire la implicarea organizaţiei în problematica securităţii, cum ar fi: importanţa percepută a trainingurilor pe tema securităţii, atitudinea managementului faţă de securitate etc. (Bogáthy, 2007).

Cercetări recente asupra schimbărilor produse în *programele de lucru* – lucrul peste program şi munca în schimburi – au demonstrat că ele influenţează starea de bine a angajaţilor (Sparks *et al.*, 2001), În general, studiile efectuate în legătură cu această problematică s-au centrat doar pe consecinţele legate de sănătate, cum ar fi sănătatea mentală şi afecţiunile cardiovasculare (Sparks, Cooper, Fried şi Shirom, 1997). În cadrul unui studiu longitudinal, s-a demonstrat că persoanele care au avut o muncă epuizantă (inclusiv din cauza programului prelungit), chiar dacă nu au avut probleme de sănătate în timpul vieţii profesionale,

au prezentat probleme mai târziu (Falk, Hanson, Isacson şi Oestergen, 1992). Direcţiile de cercetare viitoare ar trebui să se preocupe de evaluarea efectelor pe care diferite programe de lucru le au asupra altor aspecte legate de sănătate, în special cele asociate cu stresul ocupaţional, precum şi asupra efectelor pe termen lung ale stilului de viaţă dezordonat.

Starea de bine organizaţională şi sănătatea sunt afectate de stresul generat de aspecte organizaţionale. Sursele de stres legate de *structura organizaţională şi climat* ţin de cultura organizaţională şi de stilul managerial (Cooper şi Cartwright, 1994). Aceste surse includ lipsa participării şi a consultării eficiente, comunicarea defectuoasă, politici organizaţionale deficitare şi reorganizări (de exemplu, restructurări majore, mediu de lucru ambiguu ş.a.). Un mediu de lucru stresant şi insecurizant produce efecte asupra stării de bine a angajaţilor, generând efecte asupra sănătăţii lor. Un mediu de lucru stresant afectează bunăstarea psihologică, sănătatea fizică, speranţa de viaţă şi satisfacţia maritală a partenerilor (Fletcher, 1988, *apud* Sparks, Faragher şi Cooper, 2001).

Factorii care influenţează sănătatea angajaţilor şi starea de bine pot avea un impact semnificativ asupra costurilor financiare legate de sănătatea angajaţilor şi a profitabilităţii organizaţiei (Cooper şi Cartwright, 1994). S-au constatat creşteri ale costurilor organizaţionale legate de asistenţa medicală a angajaţilor, costuri generate de scăderea productivităţii şi absenteism, costuri generate de plăţi compensatorii legate de accidente de muncă sau îmbolnăviri. Acest lucru a determinat din ce în ce mai mult organizaţiile să implementeze programe de promovare a sănătăţii şi stării de bine ale angajaţilor.

5. Practici de menţinere şi sporire a stării de bine în organizaţii

Organizaţiile contemporane ocupă un loc central în viaţa indivizilor. Un adult obişnuit petrece între un sfert şi o treime din timpul cât este treaz la locul de muncă. Mai mult, satisfacţia faţă de muncă acoperă ca pondere aproape jumătate în nivelul satisfacţiei faţă de viaţă în general (Harter, Schmidt şi Keyes, 2003), Aceste situaţii ilustrează de ce companiile contemporane construiesc bugete consistente pentru a promova şi a îmbunătăţi sănătatea şi starea de bine la locul de muncă. Studii anterioare demonstrează că un mediu de muncă nesănătos generează costuri financiare şi umane enorme (Cooper, 1994). Diferitele iniţiative ale organizaţiilor în domeniul sănătăţii şi stării de bine au impact atât la nivel individual, cât şi la organizaţional.

Cercetarea şi practica din domeniul sănătăţii şi stării de bine la locul de muncă se bazează pe două presupoziţii (Schmidt, Welch şi Wilson, 2000). Prima se referă la faptul că este posibil să identificăm principalele caracteristici ale unui loc de muncă sănătos luând în calcul factori ce ţin de muncă şi de organizaţie.

A doua presupunere se referă la faptul că, dacă stabilim un mediu de muncă sănătos, vom genera o forţă de muncă mai productivă, care va determina un avantaj competitiv superior pentru organizaţie.

Sănătatea organizaţiei este un concept multidimensional. În primul rând, sănătatea se poate situa pe un continuum între mortalitate şi o stare de bine excelentă. În al doilea rând, sănătatea este un proces continuu, şi nu o stare bine definită la care se poate ajunge în urma unui efort individual sau colectiv. În al treilea rând, sănătatea organizaţiei este o consecinţă a interacţiunii mai multor factori. Organizaţiile trebuie astfel să promoveze rezultatele pozitive ale unui mediu sănătos, şi nu să prevină consecinţele negative ale unui mediu nesănătos. Atenţia constantă, evaluarea şi acţiunea sunt elemente necesare pentru a menţine sănătatea organizaţiei la un nivel acceptabil ori superior. Estimarea riscurilor, comunicarea, colaborarea şi construirea unor relaţii bazate pe încredere permit organizaţiei atingerea nivelului de sănătate dorit. Caracterul multidimensional al conceptului de *sănătate organizaţională* este sugerat şi de multitudinea perspectivelor din care este abordat.

5.1. Contribuţia psihologilor la starea de bine a angajaţilor

Aşa cum am putut observa din datele citate în subcapitolele anterioare, procesul de protejare a stării de bine a angajaţilor implică acţiuni responsabile din partea mai multor agenţi. Angajatul însuşi este primul responsabil pentru felul în care îşi distribuie şi îşi conservă energia între rolurile complexe aferente activităţii profesionale şi vieţii de familie. Modul în care îşi exercită aceste roluri poartă amprenta personalităţii sale, a abilităţilor lui cognitive şi emoţionale, a disponibilităţii de a dezvolta noi abilităţi şi de a adopta noi atitudini pe măsură ce descoperă ineficienţa stilurilor familiare de adaptare, a nivelului acceptării de sine. Familia ori reţeaua de suport social a angajatului are şi ea un rol important în reglarea consumului zilnic de energie şi timp pentru a face faţă exigenţelor şi sarcinilor organizaţionale. Supervizorii şi managerii sunt şi ei responsabili de crearea şi asigurarea unui spaţiu în care angajaţii să îşi poată îndeplini diversele roluri în mod flexibil, un spaţiu liber de presiuni, critici, suspiciune, intoleranţă, un spaţiu adecvat construirii unei relaţii bazate pe respect cu subordonaţii lor.

La toate aceste niveluri de acţiune în direcţia stării de bine în organizaţii, intervenţia psihologului poate constitui un factor de stimulare, educaţie şi susţinere a unor schimbări pozitive în atitudinea agenţilor implicaţi. Indiferent dacă această intervenţie are loc în cadrul unor sesiuni de coaching, al unor şedinţe de consiliere ori psihoterapie, al unor programe de *training* sau *teambuilding*, ea se va concentra asupra domeniului în care psihologul sesizează (sau clientul reclamă) un deficit/dezechilibru (evaluare cognitivă, emoţie, acţiune/atitudine, prezenţa sau absenţa suportului social) pentru a asigura îmbunătăţirea capacităţii de adaptare a angajaţilor de la orice nivel ierarhic. Psihologul va aborda problematica

stării de bine într-o manieră sistemică, ştiut fiind faptul că variabilele cu impact asupra sănătăţii mentale se întrepătrund în mod complex pentru a menţine o stare de echilibru, fie el fragil sau stabil.

5.2. Intervenții la nivel organizațional

Grawitch, Gottschalk şi Munz (2006) au trecut în revistă cercetările realizate după 1990 în domeniul stării de bine şi al sănătăţii în organizaţii, propunând un model care leagă practicile sănătoase din organizaţii cu sănătatea şi starea de bine a angajatului şi cu performanţele organizaţiei ca întreg. Ei au identificat cinci categorii de practici sănătoase la locul de muncă: echilibrul dintre viaţa privată şi muncă, dezvoltarea personală şi profesională a angajaţilor, siguranţa şi sănătatea la locul de muncă, recunoaşterea şi aprecierea angajaţilor, precum şi implicarea lor.

Modelul propus de Grawitch şi colaboratorii săi (2006) integrează diferite perspective de cercetare a sănătăţii şi stării de bine din organizaţie, accentuând legăturile dintre practicile sănătoase, starea de bine şi performanţa generală a organizaţiei, conform figurii 3.

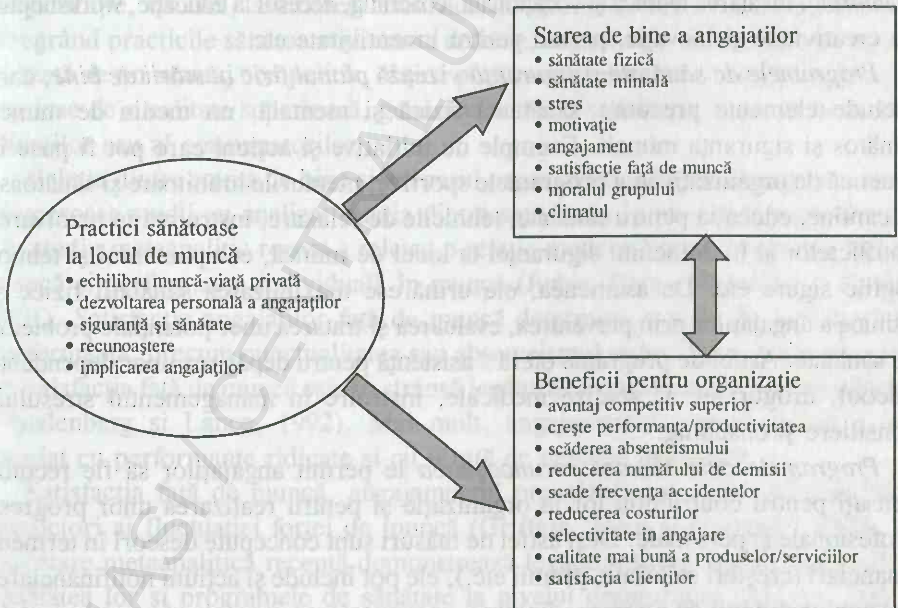


Figura 3. *Modelul PATH – un cadru de analiză a practicilor organizaționale (adaptare după Grawitch* et al., *2006)*

Programele care vizează stabilirea unui echilibru între muncă şi viaţa privată ajută angajaţii să facă faţă multiplelor solicitări ale vieţii lor. Derularea acestor

programe exprimă convingerea organizaţiilor că angajaţii lor au o viaţă şi în afara organizaţiei. Deşi deseori este scos în evidenţă conflictul dintre muncă şi familie, iar organizaţiile sunt orientate să deruleze programe de suport familial, considerăm că *programele care vizează stabilirea unui echilibru între muncă şi viaţa privată* includ mai multe aspecte. Exemple de astfel de iniţiative includ programe de muncă flexibile, asistenţă pentru copii şi bătrâni, asigurarea securităţii la locul de muncă etc.

Măsurile care vizează creşterea şi dezvoltarea angajaţilor oferă ocazii de lărgire a cunoştinţelor, de îmbunătăţire a abilităţilor, de dezvoltare a competenţelor existente etc. *Domeniul dezvoltării personale* include autonomie în realizarea sarcinilor, dezvoltarea carierei, învăţarea pe parcursul vieţii şi creativitatea. Aceste programe permit organizaţiei să capitalizeze potenţialul angajaţilor şi să crească angajamentul şi implicarea lor. Exemple de astfel de programe sunt: oferirea unei instruiri la locul de muncă sau în afara organizaţiei, dezvoltarea abilităţilor de conducere, oferirea unui sprijin pentru completarea educaţiei sau pentru obţinerea unor certificări scumpe (programe de tip MBA), asigurarea posibilităţilor de promovare în interiorul organizaţiei. Iniţiativele organizaţionale pot include consultarea echipei în luarea deciziilor, managementul prin obiective, *mentoring*, învăţarea tehnică şi vocaţională, coaching, accesul la educaţie, workshopuri de creativitate şi inovaţie, premii pentru inventivitate etc.

Programele de sănătate şi siguranţă vizează *planul fizic al stării de bine*, care include elemente precum: sănătatea fizică şi mentală, un mediu de muncă sănătos şi siguranţa muncii. Exemple de iniţiative şi acţiuni care pot fi puse în practică de organizaţii sunt programele sportive, meniurile hrănitoare şi sănătoase la cantine, educaţia pentru sănătate, tehnicile de relaxare, instruirea în rezolvarea conflictelor şi în domeniul siguranţei la locul de muncă, echipamentul şi tehnologiile sigure etc. De asemenea, ele urmăresc maximizarea sănătăţii fizice şi psihice a angajaţilor prin prevenirea, evaluarea şi tratarea unor potenţiale probleme de sănătate. Astfel de programe oferă: asistenţă pentru depăşirea unor dependenţe (alcool, droguri etc.), analize medicale, instruire în managementul stresului, consiliere şi coaching.

Programele care vizează recunoaşterea le permit angajaţilor să fie recompensaţi pentru contribuţia lor la organizaţie şi pentru realizarea unor progrese profesionale şi personale. Deşi astfel de măsuri sunt concepute deseori în termeni financiari (creşteri salariale, premii etc.), ele pot include şi acţiuni nonfinanciare, precum ceremonii de onorare, diplome, recunoaşterea meritelor în comunicatele oficiale din organizaţie. *Planul emoţional al stării de bine* include relaţii colegiale pozitive, responsabilitate socială, respect, inteligenţă emoţională. Măsurile concrete presupun crearea unui mediu care impune respect, asertivitate, grijă pentru persoană, evaluarea şi instruirea în domeniul inteligenţei emoţionale, activism comunitar, protecţia mediului etc.

Măsurile de implicare a angajaților urmăresc creșterea participării angajaților în procesele de luare a deciziilor din organizație, împuternicirea lor, creșterea autonomiei la locul de muncă. Aceste măsuri se raportează la *planul valoric al stării de bine*, ce include elemente precum standarde etice, diversitate, exprimare spirituală și contract psihologic. Inițiativele organizației în acest domeniu cuprind, de obicei, programe de responsabilizare și etică în afaceri, investiții în etică, oferirea unor șanse egale, aprecierea diferențelor, implicare culturală, negocierea schimbărilor, sprijinirea implicării angajaților, recunoașterea angajaților performeri, sprijinirea talentelor.

Toate aceste măsuri au un impact direct și complex asupra stării de bine a angajaților unei organizații. Starea de bine include diferite fațete ce țin de sănătatea fizică și mentală a angajatului, satisfacția față de muncă, moralul, stresul, motivația și implicarea lui, precum și climatul organizațional în care lucrează.

Modelul PATH include și rezultate specifice sau îmbunătățiri la nivelul organizației. *În domeniul muncii în sine și al organizațiilor*, starea de bine include elemente precum managementul schimbării, autonomie, securitatea muncii, solicitările muncii. Măsurile concrete se referă la consultarea angajaților, implicarea lor în procese decizionale, evaluarea riscurilor, compatibilitatea persoană-post-organizație, control, asumarea riscurilor, programul, lucrul în schimburi etc. Integrând practicile sănătoase și starea de bine, organizația sănătoasă este caracterizată de un avantaj competitiv, obține performanțe mai bune și oferă servicii și produse de o calitate superioară, generând astfel o satisfacție crescută la nivelul clienților sau al consumatorilor.

Relația dintre starea de bine și succesul organizației a fost îndelung cercetată. Numeroase studii au analizat relația dintre satisfacția în muncă și performanță. Un studiu metaanalitic recent a relevat o relație moderată între satisfacția față de muncă și performanța individuală în muncă (Judge, Bono, Thoresen și Patton, 2001). Satisfacția angajaților față de muncă determină o serie de indicatori de performanță, precum punctualitatea sau absenteismul redus. Cercetările au arătat că satisfacția față de muncă este în strânsă legătură cu angajamentul organizațional (Vandenberg și Lance, 1992). Mai mult, angajamentul organizațional a fost asociat cu performanțe ridicate și cu o rată de demisie mai mică.

Satisfacția față de muncă, angajamentul organizațional și stresul sunt buni predictori ai fluctuației forței de muncă (Griffeth, Hom și Gaertner, 2000). O cercetare metaanalitică recentă demonstrează legătura dintre stresul angajaților, sănătatea lor și programele de sănătate la nivelul organizației (Aldana, 2001). Relația dintre sănătatea individuală și cea organizațională este susținută și de cercetările realizate de Cooper (1994), care arată că aproape jumătate din totalul absențelor angajaților sunt cauzate de condiții de muncă nesănătoase sau de stres. Aceste date sugerează o legătură clară între starea de bine a angajaților și performanța organizației.

Modelul PATH ilustrează două relaţii care conduc la dezvoltare şi performanţă organizaţională (tabelul 1), Prima este legătura dintre practicile sănătoase şi beneficiile pentru organizaţie. A doua legătură este indirectă, prin intermediul stării de bine. Modelul reflectă mediul de muncă sănătos, plecând de la premisa că organizaţiile care susţin sănătatea şi starea de bine sunt profitabile şi competitive pe piaţă. Crearea unui mediu de muncă sănătos este un proces activ, ce are drept rezultate angajaţi mai sănătoşi, dar şi o organizaţie mai sănătoasă, în ansamblu.

Tabelul 1. *Exemple de relaţii între practici sănătoase, starea de bine şi beneficii organizaţionale*

Practici sănătoase	Starea de bine	Beneficii organizaţionale
Echilibru muncă – viaţă privată	Angajament organizaţional [+] Satisfacţia muncii [+] Moralul angajatului [+]	Productivitate [+] Absenteism [–] Fluctuaţie [–]
Dezvoltarea personală a angajaţilor	Satisfacţia muncii [+] Stres cauzat de muncă [–] Motivaţie [+]	Eficienţă [+] Avantaj competitiv [+] Calitate [+]
Siguranţă şi sănătate	Stres cauzat de muncă [–] Riscuri de îmbolnăvire [–] Angajament organizaţional [+]	Costuri cu asigurarea sănătăţii [–] Absenteism [–] Rata accidentelor [–]
Recunoaştere	Satisfacţia muncii [+] Motivaţie [+] Stres cauzat de muncă [–]	Selectivitate în angajare [+] Productivitate [+] Fluctuaţie [–]
Implicarea angajaţilor	Satisfacţia muncii [+] Angajament organizaţional [+] Moralul angajatului [+]	Productivitate [+] Absenteism [–] Fluctuaţie [–]

Intensitatea relaţiilor şi direcţia lor sunt, desigur, discutabile. Lista prezentată în tabelul nr.1 nu este exhaustivă, ci este o bază care susţine modelul PATH.

Derularea unor programe de echilibrare a raportului muncă/viaţă privată are efecte pozitive asupra angajamentului organizaţional, creşte satisfacţia faţă de muncă şi îmbunătăţeşte moralul angajaţilor. Măsurile vizând dezvoltarea angajaţilor şi oferirea unor oportunităţi de dezvoltare a anumitor abilităţi şi competenţe are consecinţe pozitive atât pentru organizaţie, cât şi pentru angajaţii săi. Participarea la programe de instruire şi asigurarea posibilităţii de construire a unei cariere în interiorul organizaţiei sunt predictori eficienţi ai succesului organizaţional şi ai satisfacţiei faţă de muncă a angajaţilor (Browne, 2000). Desigur că participarea la programe de instruire trebuie continuată cu oferirea şanselor de aplicare a cunoştinţelor şi abilităţilor dobândite prin participarea angajaţilor la aceste programe. Doar astfel organizaţia va avea un avantaj competitiv superior.

Implementarea unor măsuri care promovează sănătatea şi siguranţa reprezintă o formă de sprijin pe care organizaţia îl oferă angajaţilor. Ei pot astfel să facă faţă mai bine stresului asociat muncii. De asemenea, demonstrarea angajamentului organizaţiei pentru sprijinirea angajaţilor săi poate avea ca efect un răspuns pe măsură, ei devenind mai implicaţi şi mai ataşaţi de organizaţie.

Recunoaşterea este un predictor semnificativ pentru eficienţa organizaţiei, satisfacţia faţă de muncă şi stresul asociat muncii (Browne, 2000), Recompensarea, ca tip specific de recunoaştere, este un factor critic pentru sănătatea organizaţiei. Se estimează că aproape 70% din costurile totale ale unei organizaţii obişnuite sunt legate de muncă şi angajaţi. Implementarea unor politici de recompensare presupune ca organizaţiile să fie conştiente de nivelul şi natura recompenselor oferite. Dacă o organizaţie oferă un pachet de beneficii atractiv, vor fi atraşi mai mulţi candidaţi. În plus, o recompensare superioară creşte ataşamentul faţă de organizaţie şi reţine talentele şi performerii în organizaţie. Însă, în afară de o recompensare financiară, organizaţiile pot pune în practică şi alte măsuri care pot motiva angajaţii, precum ceremonii de premiere, diplome, medalii etc.

Măsurile de implicare a angajaţilor au consecinţe pozitive atât pentru organizaţie, cât şi pentru angajat. Implicarea mai multor angajaţi în luarea deciziilor are ca efecte creşterea satisfacţiei faţă de muncă, îmbunătăţirea moralului lor şi o scădere a fluctuaţiei şi a absenteismului la nivel organizaţional. Organizaţiile trebuie să abordeze holistic problematica sănătăţii angajaţilor lor şi să ţină cont de interacţiunea diferiţilor factori care au un impact asupra ei.

5.3. Instrumente de diagnoză a stării de bine în organizaţie

Într-o organizaţie există mai multe zone în care putem căuta indicii despre starea de bine a angajaţilor : cultura şi climatul organizaţional, exigenţele legate de sarcină, modul în care angajaţii sunt controlaţi, relaţiile interpersonale la locul de muncă şi aspectele legate de schimbarea organizaţională.

La nivelul cercetărilor empirice sunt folosite o serie de chestionare care să surprindă, mai mult sau mai puţin exhaustiv, constructul „starea de bine în organizaţii". În general, sunt folosite *chestionare* alcătuite eclectic prin integrarea unor chestionare consacrate, în funcţie de obiectivele cercetării şi modul de interpretare a constructului „starea de bine în organizaţii". Un astfel de exemplu este chestionarul folosit în cercetarea vizând conflictul muncă-familie la managerii din România realizat de Pitariu şi colaboratorii săi (2004), În această cercetare s-a folosit un chestionar compus din 149 de itemi, construit prin adiţionarea unor probe validate, după modelul lui Poelmans, Allen, Spector, O'Driscol, Cooper şi Sanchez (2003).

Secţiunile chestionarului vizau : conflictul muncă-familie şi familie-muncă (18 itemi), suportul şefului nemijlocit (3 itemi), constrângerile organizaţionale (11 itemi), încărcarea muncii (5 itemi), suportul organizaţional (14 itemi), solicitările familiale (3 itemi), satisfacţia cu munca (3 itemi), satisfacţia cu familia (3 itemi), satisfacţia cu viaţa (5 itemi), emoţiile legate de muncă (depresie – 6 itemi ; anxietate – 4 itemi ; supărare – 4 itemi), simptome somatice (13 itemi), date demografice (47 itemi).

În cercetarea vizând relaţia dintre tipul A de personalitate, starea de bine, supraîncărcarea muncii şi stresul generat de conflictul de rol în munca de birou, realizată de Van der Berg şi Schalk (1997), starea de bine a fost măsurată folosind o scală derivată din Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Seashore, Lawler, Mirvis, şi Cammann, 1982), care începe cu o întrebare generică: „În acest moment, te simţi diferit faţă de cum te simţi de obicei?", ce este urmată de 9 itemi (de exemplu, „Am puţine bucurii în viaţă") la care se răspunde pe o scală de la 1 la 4 (1 – *adevărat*; 2 – *parţial adevărat*; 3 – *fals*; 4 – *nu ştiu*).

Într-o cercetare recentă asupra conflictului muncă-familie şi a stării de bine a angajaţilor realizată de Lapierre şi Allen (2006), constructul „starea de bine" a fost operaţionalizat pe două dimensiuni independente: *starea de bine fizică* şi *starea de bine afectivă*, folosindu-se două chestionare.

Astfel, pentru starea de bine fizică a fost utilizat Inventarul Simptomelor Fizice alcătuit de Spector şi Jex (1998), care evaluează manifestările generale la nivel somatic. Respondenţii menţionează cât de frecvent au experimentat 13 simptome ale stării de bine fizice precare (de exemplu, oboseală, dureri de stomac ş.a.) în ultimele şase luni, pe o scală de răspuns în cinci trepte, de la *mai puţin de o dată pe lună* la *de câteva ori pe zi*.

Pentru starea de bine afectivă, autorii au folosit o scală cu 13 itemi elaborată de Caplan, Cobb, French, Van Harrison şi Pinneau (1980), ce surprinde manifestările afective la experienţa muncii stresante. Răspunsul la itemi se face pe o scală în patru trepte, de la *niciodată* sau *puţin* la *în majoritatea timpului*, răspunsuri prin care participanţii arată cât de frecvent simt ei emoţii negative, cum ar fi anxietatea (de exemplu, „Mă simt nervos"), depresia (de exemplu, „Mă simt trist") şi iritarea (de exemplu, „Mă simt furios").

După cum se poate observa, complexitatea conceptului de *stare de bine în organizaţii* face ca acesta să fie greu de operaţionalizat într-o formă unitară, consensuală la nivelul comunităţii ştiinţifice internaţionale. Datorită valenţelor multiple ale constructului „starea de bine în organizaţii", până la elaborarea unui instrument unitar, generat pe baza unui model teoretic solid, recomandăm folosirea în cercetare şi în studiile organizaţionale a unor instrumente eclectice, construite pe baza unor scale valide, care să surprindă cât mai nuanţat faţetele conceptului de *stare de bine în organizaţii*.

6. Ce este starea de bine și cum o putem obține?

După cum s-a putut observa din demersul anterior, există numeroase definiţii ale stării de bine în organizaţii. Trecând în revistă diferitele abordări ale acestui concept în organizaţii, putem constata că el se referă la crearea unui mediu care îi permite angajatului să îşi utilizeze potenţialul maxim pentru propria bunăstare şi în beneficiul organizaţiei pentru care munceşte.

Starea de bine este mai mult decât evitarea situaţiei de a fi bolnav. Este un concept care include sănătatea fizică, mentală şi socială a unei persoane angajate într-o organizaţie.

Obţinerea stării de bine şi menţinerea sa implică o serie de decizii pozitive care vizează stilul de viaţă. Ideal, starea de bine presupune iniţiativele persoanelor proactive care acţionează pentru împlinirea potenţialului lor fizic, mental, social, intelectual şi spiritual. Starea de bine reprezintă astfel mai mult decât organizarea unui mediu de muncă sănătos (material şi cultural), care să nu le facă rău angajaţilor.

Starea de bine este o experienţă subiectivă şi presupune un anumit nivel de conştientizare a calităţii propriei vieţi. Astfel, ea poate presupune un anumit nivel de educaţie şi anumite opţiuni practice, precum o hrană sănătoasă sau antrenamente prin programe de gimnastică. Sigur că starea de bine poate avea prea puţine în comun cu munca. Astfel, pentru a nu fi exclusă de pe lista priorităţilor organizaţionale, trebuie să conştientizăm că ea are o contribuţie majoră la succesul organizaţiei, astfel încât trebuie puternic ancorată în cultura organizaţiei, precum şi în practicile cotidiene. Organizaţiile ce recunosc aceste aspecte, cele preocupate de menţinerea şi sporirea stării de bine a angajaţilor lor şi au standarde înalte la locul de muncă, de asemenea, ajută angajaţii să îşi îmbunătăţească starea de bine.

Confruntate cu medii externe din ce în ce mai puţin predictibile, organizaţiile au nevoie mai mult decât oricând de flexibilitate, cunoaştere şi eficienţă. Schimbarea şi competiţia par să reprezinte cele două laitmotive ce revin aproape obsesiv în lucrările celor mai mulţi analişti. Dacă factorul principal al schimbării este reprezentat de creşterea competiţiei, care, la rândul ei, impune dinamism, flexibilitate, deschidere spre inovaţie şi rapiditate în asimilarea procesului tehnologic, *cum ar trebui să reacţioneze oamenii din organizaţii ?* Mulţi autori au fost preocupaţi de căutarea unor soluţii constructive prin care organizaţiile să dobândească şi să-şi dezvolte capacităţi de adaptare, schimbare, inovare sau relaţionare, în scopul obţinerii succesului în mediile ce se dovedesc tot mai puţin predictibile, cu tehnologii extrem de sofisticate, cu organizaţii din ce în ce mai flexibile şi cu oameni din ce în ce mai asertivi şi independenţi. Handy (1989) a oferit un posibil răspuns, într-o manieră subtilă şi sugestivă : „Intrăm într-o epocă neraţională, o vreme în care viitorul, în atât de multe domenii, trebuie modelat de noi şi pentru noi ; o perioadă când singura predicţie pe care o considerăm adevărată este că nici o predicţie nu este adevărată".

Succesul organizaţiilor va consta în capacitatea oamenilor de a se adapta ritmului rapid de schimbare şi capacitatea de asimilare a tehnologiilor moderne. Adevărata provocare pe care ne-o oferă viitorul nu se referă doar la schimbarea tehnologiilor, ci şi la schimbarea percepţiilor, atitudinilor şi, în general, a capacităţilor noastre, raţionale şi emoţionale, de a aborda şi a ne confrunta cu schimbarea. Dar pentru aceasta e nevoie de măsuri organizaţionale care să vizeze

menţinerea şi creşterea stării de bine în organizaţii. Una dintre soluţiile de creştere a adaptabilităţii organizaţiilor la mediile interne şi externe este schimbarea practicilor şi procedurilor de motivare, de diminuare a stresului organizaţional, de creştere a satisfacţiei în muncă, de reducere a fluctuaţiei şi a absenteismului, de menţinere a sănătăţii angajaţilor, în esenţă, a stării de bine în organizaţii.

Bibliografie

Adams, G.A., King, L.A., şi King, D.W. (1996), „Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 81(4), pp. 411-420.

Aldana, S.G. (2001), „Financial impact of health promotion programs : A comprehensive review of the literature", *American Journal of Health Promotion*, 15, pp. 296-320.

Anderson, R.C., şi Grunert, B.K. (1997), „A cognitive behavioral approach to the treatment of post-traumatic stress disorder after work-related trauma", *Professional Safety*, 42, pp. 39-42.

Arnold, K.A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E.K., şi McKee, M.C. (2007), „Transformational leadership and psychological well-being : The mediating role of meaningful work", *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (3), pp. 193-203.

Bogáthy, Z. (coord.) (2007), *Manual de tehnici şi metode în psihologia muncii şi organizaţională*, Polirom, Iaşi.

Brate, A., şi Grecu, A. (2006), „Diagnoza multidimensională a stresului ocupaţional la profesorii din mediul preuniversitar", *Revista de psihologie organizaţională*, vol. 6, nr. 1-2, pp. 88-101.

Browne, J.H. (2000), „Benchmarking HRM practices in healthy work organizations", *The American Business Review*, 18, pp. 54-61.

Butnaru, A., Smoliac, L., şi Radu, N. (2004), „Conflictul muncă-familie şi starea de bine (WELL-BEING) la cadrele militare", *Psihologia Resurselor Umane*, vol. 2, nr. 2, pp. 53-60.

Canadian Centre for Management Development (CCMD) (2002), *A fine balance : A manager's guide to workplace well-being*, http : //www.csps-efpc.gc.ca/research/publications/pdfs/workplace_e.pdf ? bcsi_scan_8CB51C24B19595DD = 0&bcsi_scan_filename = workplace_e.pdf sau http : //www.myschool-monecole.gc.ca/research/publications/pdfs/workplace_e.pdf, accesate la 28 iulie 2007.

Caplan, R.D., Cobb, S., French, J.R.P., Van Harrison, R., şi Pinneau, S.R. (1980), *Job demands and worker health*, University of Michigan Institute for Social Research, Ann Arbor.

Cartwright, S., şi Cooper, C.L. (1993), „The psychological impact of merger and acquisitions on the individual : A study of building society managers", *Human Relations*, 46, pp. 327-347.

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2007), *What's happening with well-being at work*, http : //www.cipd.co.uk, accesat la 28 iulie 2007.

Ciarrochi, J., şi Scott, G. (2006), „The link between emotional competence and well-being : A longitudinal study", *British Journal of Guidance and Counselling*, 34 (2), pp. 231-243.

Cooper, C.L. (1994), „The costs of healthy work organizations", în C.L. Cooper şi S. Williams (eds.), *Creating healthy work organizations* (pp. 1-5), Wiley.
Cooper, C.L., şi Cartwright, S. (1994), „Healthy mind: Healthy organizations – a proactive approach to occupational stress", *Human Relations*, 47, pp. 455-471.
Cooper, C.L., Kirkaldz, B.D., şi Brown, J. (1994), „A model of job stress and physical health: The role of individual differences", *Personality & Individual Differences*, 16, pp. 653-655.
Cooper, C.L., şi Williams, S. (eds.) (1994), *Creating healthy work organizations*, Wiley.
Creţu, R.Z. (2002), „Diagnoza şi optimizarea strategică a motivaţiei. Conceperea şi desfăşurarea unui proiect de intervenţie", *Revista de psihologie organizaţională*, vol. 2, nr. 2-3, pp. 83-103.
Danna, K., şi Griffin, R. (1999), „Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature", *Journal of Management*, 25 (3), pp. 357-384.
Donaldson-Feidler, E.J., şi Bond, F.W. (2004), „The relative importance of psychological acceptance and emotional intelligence to workplace well-being", *British Journal of Guidance and Counselling*, 32 (2), pp. 187-203.
Drăgan, A., şi Ardelean, A. (2007), „Cei mai buni angajatori", *BIZ*, nr. 144, pp. 20-30.
Edwards, J.R., şi Rothbard, N.P. (2000), „Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs", *Academy of Management Review*, 25 (1), pp. 178-199.
Falk, A., Hanson, B., Isacson, S., şi Oestergen, P. (1992), „Job strain and mortality in elderly men: Social network, support and influence as buffers", *American Journal of Public Health*, 82, pp. 1136-1139.
Ferrie, J.E., Shipley, M.J., Marmot, M.G., Stansfeld, S., şi Smith, G.D. (1995), „Health effects of anticipation of job change and non-employment: Longitudinal data from the Whitehall II study", *British Medical Journal*, 311, pp. 1264-1269.
Ganster, D.C., şi Schaubroeck, J. (1991), „Work stress and employee health", *Journal of Management*, 17 (2), pp. 235-271.
Ganster, D.C., Schaubroeck, J., Sime, W.E., şi Mayes, B.T. (1991), „The nomological validity of the type A personality among employed adults", *Journal of Applied Psychology*, 76 (1), pp. 143-168.
Grandey, A.A., Cordeiro, B.L., şi Crouter, A.C. (2005), „A longitudinal and multi--source test of the work-family conflict and job satisfaction relationship", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, pp. 305-323.
Grawitch, M.J., Gottschalk, M., şi Munz, D.C. (2006), „The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58 (3), pp. 129-147.
Griffeth, R.W., Hom, W., şi Gaertner, S. (2000), „A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium", *Journal of Management*, 26, pp. 463-484.
Handy, C. (1989), *Age of Unreason*, Century Publ.
Harter, J.K., Schmidt, F.L., şi Keyes, C.L.M. (2003), „Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies", în L.M. Keyes şi J. Haidt (eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 205-224), American Psychological Association, Washington, DC.
Iliescu, D. (2004), „Conflictul, ambiguitatea şi supraîncărcarea de rol ca predictori ai comportamentelor negative de control al stresului ocupaţional", *Psihologia Resurselor Umane*, nr. 2, vol. 2, pp. 60-69.

Judge, T.A., Bono, J.E., Thoresen, C.J., şi Patton, G.K. (2001), „The job satisfaction – job performance relationship : A qualitative and quantitative review", *Psychological Bulletin*, 127, pp. 376-407.
Keashly, L., şi Harvey, S. (2005), „Workplace emotional abuse", în S. Fox şi P.E. Spector, *Counterproductive work behavior : Investigations of actors and targets* (pp. 201-237), APA, Washington, DC.
Keyes, C.L.M. (2000), „Subjective change and its consequences for emotional well-being", *Motivation and Emotion*, 24 (2), pp. 67-84.
Keyes, C.L.M., şi Haidt, J. (eds.) (2003), *Flourishing : Positive psychology and the life well-lived*, American Psychological Association, Washington, DC.
Kraybill, K. (2003), *Creating and maintaining a healthy work environment : A resource guide for staff retreats*, http : //www.nhchc.org/Clinicians/ResourceGuidefor StaffRetreats.pdf, accesat la 28 iulie 2007.
Küpers, W. (2005), „Phenomenology and Integral Pheno-Practice of Embodied Well-Be(com)ing in Organizations", *Culture and Organization*, 11 (3), pp. 221-232.
Lapierre, L.M., şi Allen, T.D. (2006), „Work-Supportive Family, Family-Supportive Supervision, Use of Organizational Benefits, and Problem-Focused Coping : Implications for Work-Family Conflict and Employee Well-Being", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 11, nr. 2, 169-181.
Lim, S., şi Cortina, L.M. (2005), „Interpersonal mistreatment in the workplace : The interface and impact of general incivility and sexual harassment", *Journal of Applied Psychology*, 90 (3), pp. 483-496.
Mayer, J.D., Salovey, P., şi Caruso, D.R. (2004), „Emotional intelligence : Theory, findings, and implications", *Psychological Inquiry*, 15 (3), pp. 197-215
McDonough, P. (2000), „Job insecurity and health", *International Journal of Health Services*, 30, pp. 453-476.
Murphy, L.R., şi Cooper, C.L. (eds.) (2000), *Healthy and productive work : An international perspective*, Taylor & Francis, Londra.
Negulescu, A.M. (2001), „Aspecte ale fenomenului workaholism-ului în mediul organizațional românesc", *Revista de psihologie organizațională*, vol. 1, nr. 3-4, pp. 27-42.
Örtqvist, D., şi Wincent, J. (2006), „Proeminent consequences of role stress : A meta-analytic review", *International Journal of Stress Management*, 13 (4), pp. 399-422.
Pearson, C.M., Andersson, L.M., şi Porath, C.L. (2005), „Workplace incivility", în S. Fox şi P.E. Spector, *Counterproductive work behavior : Investigations of actors and targets* (pp. 177-201), American Psychology Association, Washington, DC.
Pitariu, H.D. (2003), „Stresul profesional la manageri : corelative ale personalității în contextul tranziției socioeconomice din România", *Revista de psihologie organizațională*, nr. 3-4, vol. 3, pp. 11-32.
Pitariu, H.D., Spector, P.E., Poelmans, S., O'Driscoll, M.P., Cooper, C.L., Allen, T.D., Lapierre, L.M., Sanchez, J.I., şi Pitariu, A.H. (2004), „Conflictul muncă-familie la managerii din România. Un studiu corelațional", *Psihologia Resurselor Umane*, vol. 2, nr. 2, pp. 16-23.
Poelmans, S., Spector, P.E., Cooper, C.L., Allen, T.D., O'Driscoll, M., şi Sanchez, J.I. (2003). (2003), „A cross-national comparative study of work/family demands and resources", *International Journal of Cross-Cultural Management*, vol. 3, nr. 3, pp. 275-288.
Schmidt, W.C., Welch, L., şi Wilson, M.G. (2000), „Individual and organizational activities to build better health", în L.R. Murphy şi C.L. Cooper (eds.), *Healthy and productive work : An international perspective* (pp. 133-147), Taylor & Francis.

Schutte, N.S., Malouff, J.M., Bobik, C., Coston, T.D., Greeson, C., Jedlicka, C., Rhodes, E., şi Wendorf, G. (2001), „Emotional intelligence and interpersonal relations", *The Journal of Social Psychology*, 141 (4), pp. 523-536.

Schutte, N.S., Malouff, J.M., Simunek, M., McKenley, J., şi Hollander, S. (2002), „Characteristic emotional intelligence and emotional well-being", *Cognition and Emotion*, 16 (6), pp. 769-785.

Scutaru, I.L. (2002), „Studiul satisfacţiei în muncă induse de tranziţia de la sistemul tradiţional de amenajare a spaţiului de lucru la sistemul hotelling", *Revista de psihologie organizaţională*, vol. 2, nr. 4, pp. 57-71.

Seashore, S.E., Lawler, E.E., Mirvis, P., şi Cammann, C. (eds.) (1982), *Observing and measuring organizational change : A guide to field practice*, Wiley, New York.

Sparks, K., Cooper, C.L., Fried, Y., şi Shirom, A. (1997), „The effects of hours of work on health : A meta-analytic review", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, pp. 391-408.

Sparks, K., Faragher, B., şi Cooper, C.L. (2001), „Well-being and occupational health in the 21st century workplace", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, pp. 489-509

Spector, P.E., Cooper, C.L., Sanchez, J.I., O'Driscoll, M., şi Sparks, K. (2002), „Locus of control and well-being at work: How generalizable are western findings ?", *Academy of Management Journal*, 45 (2), 453-466.

Spector, P. E., şi Jex, S.M. (1998), „Development of four self-report measures of job stressors and strain : Interpersonal conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory", *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, pp. 356-367.

Spector, P.E., şi O'Connell, B.J. (1994), „The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and Type A to the subsequent reports of job stressors and job strains", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, pp. 1-11.

Stoica, C.E. (2002), „Angajamentul organizaţional şi modalităţi de obţinere a acestuia la salariaţii din organizaţiile economice", *Revista de psihologie organizaţională*, vol. 2, nr. 2-3, pp. 17-33.

Sulea, C. (2004), „Latura întunecată a organizaţiilor : comportamentul contraproductiv la locul de muncă", *Psihologia Resurselor Umane*, vol. 2, nr.2, pp. 60-69.

Tătaru, F. (2003), „Comportamentul civic organizaţional între factorii de personalitate şi satisfacţia faţă de slujbă", *Revista de psihologie organizaţională*, vol. 3, nr. 3-4, pp. 48-65.

Tepper, B.J. (2000), „Consequences of abusive supervision", *Academy of Management Journal*, 43 (2), pp. 178-190.

Van den Berg, P.T., şi Pitariu, H.D. (2004), „The big five and well-being outcomes during the revolution in Romania", *Psihologia Resurselor Umane*, vol. 2, nr. 1, pp. 21-30.

Van der Berg, P.T., şi Schalk, R. (1997), „Type A Behavior, Well-being, Work Overload, and Role-related Stress in Information Work", *Journal of Social Behavior and Personality*, 1997, vol. 12, nr. 1, pp. 175-187.

Vandenberg, R.J., şi Lance, C.E. (1992), „Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment", *Journal of Management*, 18, pp. 153-167.

Vîrgă, P. (2002), „Solidaritatea în condiţii formale: efectele climatului organizaţional asupra percepţiei nivelului de implicare al angajaţilor", *Revista de Psihologie Aplicată*, anul 4, nr. 4, pp. 37-51.

Warr, P. (2006), „Differential activation of judgement in employee well-being", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, pp. 225-244.

Weiner, B. (1985), „An attributional theory of achievement motivation and emotion", *Psychological Review*, 92 (4), pp. 548-573.
Zaborilă, C. (2005), „Studiul emoţiilor în mediu organizaţional: caracteristici ale cadrului teoretic şi metodologic", *Psihologia Resurselor Umane*, vol. 3, nr. 2, pp. 21-36.
Zapf, D., şi Einarsen, S. (2005), „Mobbing at work: Escalated conflicts in organizations", în S. Fox şi P.E. Spector, *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 237-271), American Psychology Association, Washington, DC.
Zlate, M., şi Creţu, R.Z. (2002), „Mobbing-ul sau psihoteroarea la locul de muncă", *Revista de psihologie organizaţională*, vol. 2, nr. 1, pp. 11-26.
Zohar, D. (1980), „Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications", *Journal of Applied Psychology*, nr. 65, pp. 96-102.

Încrederea organizațională

Eugen Avram

1. Încrederea – obiect de studiu în științele socioumane

Conceptul de *încredere organizaţională* a câştigat foarte mult teren în ultimii ani în literatura din domeniul psihologiei organizaţional-manageriale. Evoluţia spectaculoasă a acestei problematici a atins cote neaşteptate. S-a apreciat că ea este în măsură să deschidă noi perspective asupra înţelegerii şi optimizării comportamentului organizaţional şi chiar a eficienţei organizaţionale.

Deşi, iniţial, conceptul de *încredere* a fost studiat în filosofie, sociologie, beletristică, el a cunoscut o extindere foarte mare şi în alte domenii : în ecomonie, drept, finanţe, ştiinţe politice şi mai ales în psihologie.

S-ar părea că noţiunea de *încredere* are o semnificaţie socială încă din secolul al XIII-lea, având rădăcini în expresii ce se referă la *loialitate* şi *credinţă*, dar *ca fenomen* probabil că are o vechime la fel de mare cu prima formă de relaţionare umană (Hann, 1968). Confucius (551-479 î.Hr.) considera încrederea „baza tuturor relaţiilor sociale importante, facilitând comportamentele prosociale" (Hann, 1968). Mulţi clasici din domeniul filosofiei şi ştiinţelor sociale au subliniat importanţa încrederii în prevenirea vulnerabilităţii sociale pe fondul paraliziei vieţii sociale (Hann, 1968). Idei importante referitoare la încredere pot fi găsite în operele filosofilor Hobbes, Locke şi Hume, ale sociologilor Durkheim sau Simmel, dar şi ale psihologilor Freud şi Erikson (Hollis, 1998).

După 1960, colaborarea interdisciplinară dintre psihologie, sociologie, alte ştiinţe sociale şi managementul organizaţiilor a permis un salt calitativ al înţelegerii fenomenului încrederii. Goffman (1963), în studiile sale de microsociologie despre interacţiunea socială cotidiană, descrie rolul esenţial al încrederii în *menţinerea proceselor sociale*. Erikson (1965) susţinea adânca înrădăcinare psihologică a încrederii în timpul copilăriei, subliniind că încrederea se învaţă de timpuriu, constituind *un aspect vital al fiinţării sociale a omului*, un element critic pentru adaptarea de mai târziu. În 1967, Rotter a pus la punct o „Scală interpersonală a încrederii" (*Interpersonal Trust Scale* – ITS) ce era proiectată să măsoare predispoziţiile individuale pentru încredere, *nivelul agregat de încredere*

a oamenilor/populaţiei, definit ca aşteptări generalizate de la alţi actori, presă şi instituţii. Henslin (1968) a oferit numeroase perspective empirice asupra dinamicii *încrederii în viaţa cotidiană*. El a confimat presupunerile care subliniază impactul încrederii în activitatea practică şi a consolidat studiul încrederii la nivel individual, pe care o numea *încredere personală*. În studii, încrederea este introdusă ca variabilă în experimentele de tip „dilema prizonierului", când agenţii aleg să coopereze sau nu (Kee şi Knox, 1970), abordare adoptată şi peste ani de alţi autori (vezi Axelrod, 1984 ; Dasgupta, 1988 ; Coleman, 1990).

În deceniul şapte al secolului trecut se vorbea despre încredere ca despre un *mecanism pentru reducerea complexităţii sociale* (Luhmann, 1979). Problematica încrederii este solicitată într-un context social în care oamenii experimentează realităţi complexe, copleşitoare, ei neputându-se baza foarte mult pe continuitatea proceselor sociale într-un mediu care s-ar caracteriza prin imperfecţiunea „aşteptărilor raţionale" (Luhmann, 1979). La polul opus, importanţa încrederii este subestimată, ea este considerată un fel de „cunoaştere inductivă şi slabă", un „amestec de cunoaştere şi ignoranţă" (noţiuni pe care Luhmann, în 1979, le preia de la Simmel, 1950, *apud* Möllering, 2001). Este perioada în care se operează distincţia importantă dintre *încredere în persoane* şi *încredere în sistem*. Capătă o pondere tot mai mare studiul încrederii legate de o serie de „medii generalizate de comunicare" (Luhmann, 1979, p. 79).

În deceniul opt are loc un nou salt al cercetării *încrederii sociale*, în special prin studiile cu privire la liderii politici sau reprezentanţii altor categorii de instituţii. Se accentuează interesul pentru *desluşirea surselor* prin care încrederea poate fi promovată în societate (vezi Cook, 2001). Se discută intens cu privire la conceptul de *obligaţie socială* şi se încearcă *delimitarea componentelor* performanţei, a competenţei în posturile de responsabilitate socială (vezi Barber, 1983). Propunerile sunt orientate la nivelul individului decident social. Pentru ca acesta să devină de încredere, trebuie să deţină o serie de *calităţi* şi să asigure continuitatea proceselor sociale. În acest sens, Zucker (1986) stabileşte distincţia dintre *încrederea „bazată pe proces"* şi *încrederea „bazată pe caracteristici"* (amândouă specifice persoanei). În plus, încrederea este conceptualizată *la nivel de instituţie*. Zucker arată importanţa relaţiei dintre *încrederea „bazată pe instituţii"* şi celelalte două forme existente la nivel individual. Analizele se bazează pe exemplificări referitoare la schimbările fundamentale din sistemul socioeconomic din secolul al XIX-lea şi începutul secoului XX (vezi Zucker, 1986).

Centralitatea încrederii în ştiinţele sociale este decretată în 1990 de către Giddens, care analizează profund argumentele în favoarea modernităţii acestei viziuni pentru înţelegerea societăţii contemporane *în totalitate*. El postulează un principiu fundamental, cu largi implicaţii în psihologie şi anume că în modernitatea târzie *încrederea trebuie să fie cultivată activ la nivel interpersonal* datorită instabilităţii relative a bazelor sociale pentru încredere (*apud* Giddens, 1994).

Aşadar, asistăm la o creştere spectaculoasă a interesului şi recunoaşterii importanţei fenomenului încrederii în ştiinţele sociale. Evoluţia conceptului a avut loc treptat, odată cu conştientizarea rolului său la toate nivelurile: personal/individual, interpersonal, instituţional/organizaţional şi social. Misztal (1996) sugera că această creştere a interesului faţă de încredere s-ar datora „unei urgenţe a conştientizării că bazele pentru cooperarea socială, solidaritate şi consens au fost erodate şi de aceea este nevoie să se caute noi alternative". Asemănător, Seligman (1997, p. 160) arăta că îngrijorarea crescândă referitoare la încredere este un răspuns la faptul că suntem mai dependenţi de încredere (decât de familiaritate) în completarea punctelor unde încrederea în sistem nu este de ajuns, iar acest lucru se petrece mai ales odată cu diferenţierea crescândă a rolurilor.

Şi la început de nou mileniu se pare că erodarea încrederii cetăţenilor în societate rămâne o problematică de actualitate (Cook, 2001).

2. Conceptul de *încredere organizaţională*

Conceptul de *încredere* a fost lansat de mult în literatura de specialitate psihologică; aplicabilitatea lui directă şi expresă la problematica organizaţională şi managerială este însă de dată relativ recentă. Fenomenul încrederii a captat interesul psihologilor încă din anii '50 (Deutsch, 1958, 1960, 1962). Strickland (1958) stabilea relaţiile dintre încredere şi *generozitate*, primul concept având o sferă mai largă şi cuprinzând câteva dintre comportamentele generozităţii. Deutsch (1958) lega fenomenul încrederii de *predictibilitatea comportamentului*, în timp ce Hovland şi colaboratorii săi (1953) găseau că trăsătura cea mai importantă a încrederii este *motivaţia*.

În anii '60, problematica încrederii interpersonale a fost analizată mult mai profund în contextul muncii, extinzându-se ulterior la *nivel organizaţional*. Iniţiatorul recunoscut al studiului psihosociologic asupra încrederii este Morton Deutsch. Lucrările lui Morton Deutsch (*Trust and suspicion*, 1958; *Cooperation and trust*, 1962) stau mărturie în acest sens. El îşi bazează cercetările pe supoziţia că încrederea poate fi observată prin comportamentul individului şi, de aceea, poate fi *măsurată*. Autorul punea accentul pe *aspectele situaţionale* (acţiuni şi situaţii), şi nu pe cele dispoziţionale (atitudini, personalitate). Deutsch a relevat importanţa încrederii pentru obţinerea *cooperării*. Aplicată în teoria jocurilor, concepţia se prezintă astfel: rata cooperării şi încrederea în situaţii tip „dilema prizonierului" depinde de gradul de risc implicat în alegerea strategiei; dacă riscul este scăzut, atunci încrederea (şi deci cooperarea) e ridicată (Deutsch, 1962).

În aceeaşi perioadă sunt relevate diverse constructe asociate încrederii (motive, interese, confidenţă etc.); de asemenea, cercetătorii au trecut de la examinarea structurii, interdependenţei şi relaţiei dintre încredere şi cooperare la *nivel*

interpersonal (Deutsch, 1962) către *nivelul organizațional* (Arrow, 1973). Se pune în valoare caracterul procesual al încrederii. Studiile lui Zand (1972) au fost influente încă de la început. Zand analizează în detaliu o idee deja sugerată de Blau (1964) și Luhmann (1979), și anume că încrederea este un fenomen *gradual* și *autoîntăritor*.

În anii '70 și '80 au loc dezvoltări ale concepțiilor deja lansate ; în plus se consemnează încercări de a stabili *structura fenomenului*. Frost și colaboratorii săi (1978) emit concepția că *altruismul* reprezintă o dimensiune/parte a încrederii ; Gabbaro (1978) adaugă *raționamentul*, *simțul afacerilor*, *caracterul* ; Simsarian Webber (2002) consideră *respectul* o trăsătură a încrederii.

Un moment important este anul 1996, când R.M. Kramer și T.R. Tyler coordonează o impresionantă lucrare de sinteză (*Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research*) care conține cele mai reprezentative studii și cercetări asupra încrederii publicate de-a lungul timpului.

Un alt moment important în evoluția studiilor asupra încrederii organizaționale se situează în anii 2000, când se operează mai ales în planul instituționalizării activităților de cercetare. Astfel, au fost organizate trei workshop-uri internaționale pe tema „Încrederea în și între organizații" (Amsterdam 2001, 2003, 2005) care au reunit specialiști dintr-o arie extinsă de discipline (economiști marketeri, specialiști din domeniul psihologiei organizaționale și a muncii, al sociologiei organizaționale, politologi, informaticieni, lingviști). În 2001 a luat ființă FINT (First International Network on Trust). În anii imediat următori (2002-2003) au fost organizate colocvii, mese rotunde, conferințe și simpozioane internaționale pe problematica încrederii (*Trust, rational choice or sense making* ? ; *Trust in hybrids*). *Personnel Review* a dedicat un întreg număr problematicii încrederii (*Trust within organizations*, 2003, vol. 32, 5), ca și *Journal of Managerial Psychology*, având ca temă : *The micro-foundations of organizational trust* (2004, vol. 19, 6 – vezi Zlate și Avram, 2005).

De ce a crescut interesul pentru conceptul de *încredere organizațională* ? Supoziția care începuse să fie confirmată de observațiile empirice era că încrederea este *benefică* pentru funcționarea unei organizații (Dirks și Ferrin, 2001). Kramer menționa textual că „acest interes se datorează, cel puțin parțial, dovezilor acumulate care atestă faptul că încrederea aduce un număr de beneficii importante organizațiilor și membrilor acestora" (1999). Încrederea pare să aibă într-adevăr un *efect pozitiv* – susțin Dirks și Ferrin (2001) – chiar dacă perspectivele din care încrederea aduce aceste beneficii organizațiilor variază : fie are un efect direct asupra rezultatelor, a cooperării și a eficienței în muncă, fie are un efect moderator, acționând asupra principalilor determinanți ai performanței. Alți autori au demonstrat că avantajele cresc pentru companiile care se bucură de un climat intern de încredere (nivel psihologic) și care pot dezvolta încrederea în relațiile de cooperare cu partenerii externi (nivel economic – Barney și Hansen, 1994 ; Zaheer *et al.*, 1998). Încrederea este condiția de bază pentru a obține

succesul : în orice companie succesul este indirect legat de gradul în care executivii din top sunt de încredere (Kets de Vrie, 2001, p. 208). Organizaţiile cu niveluri înalte ale încrederii (interne) vor fi mai de succes, mai adaptative şi mai inovatoare decât cele cu niveluri scăzute ale încrederii (Shockley-Zalabak, Ellis şi Winograd, 2000). Încrederea (internă) întăreşte echipele, leadership-ul, modalităţile de stabilire a obiectivelor şi, mai ales, performanţele (Jones şi George, 1998 ; Mc Allister, 1995), contribuie la creşterea satisfacţiei şi angajamentului organizaţional (Flaherty şi Pappas, 2000).

Încrederea devine un aspect important pentru firmele care sunt în competiţie pe pieţele mondiale unde incertitudinea şi riscul sunt crescute, iar cultura, valorile şi ţelurile partenerilor pot fi foarte diferite (Huff şi Kelley, 2003). Încrederea întăreşte relaţiile dintre companiile aparţinând aceleiaşi corporaţii (Inkpen şi Currall, 1998), dintre companie şi clienţi (Moorman *et al.*, 1992), canalele de marketing (Kumar, 1996 ; Andaleb, 1996) şi alianţele internaţionale de cooperare (Johnson *et al.*, 1996). Încrederea între organizaţii facilitează formarea strategiilor colective (Astley şi Fomburn, 1983) şi coordonarea activităţilor economice comune, promovează schimbul de informaţie şi de învăţare interorganizaţională (Hamel, 1991), face mai uşoară negocierea între parteneri (Zaheer *et al.*, 1998).

Beneficiile încrederii pot fi regăsite în plan social şi economic la nivel naţional şi mondial. Oriunde în lume, încrederea facilitează cooperarea economică (James şi Sykuta, 2004). Un autor nu a ezitat să afirme că încrederea este un factor indispensabil în funcţionarea oricărei pieţe : „Fără încredere nici o piaţă nu poate funcţiona" (Arrow, 1973).

Practic, toate studiile şi aplicaţiile au relevat nenumărate aspecte care dovedesc necesitatea aprofundării conceptualizării, cercetării şi aplicaţiilor în legătură cu fenomenul încrederii organizaţionale. În timp, s-a conştientizat că fenomenul încrederii depăşeşte limitele interpersonale, manifestându-şi efectele la nivel organizaţional şi social-economic.

3. Definiții ale încrederii organizaționale

În literatura de specialitate există o multitudine şi o varietate de definiţii, care fac dificilă elaborarea unui tablou unitar şi coerent al fenomenului avut în vedere. Se degajă totuşi câteva tendinţe de definire a încrederii.

3.1. Definirea încrederii în termeni psihologici

Definiţiile subsumate acestei maniere de lucru sunt foarte numeroase ; cu titlu de exemplu, reţinem câteva dintre ele :

1. „Încrederea este *abilitatea* de a te bizui pe cineva, de a crede în egali şi în manageri" (Schein, 1969, *apud* Harrison, 1987, p. 21) ;

2. „Încrederea se manifestă atunci când indivizii sunt *capabili să aprecieze* acţiunile celorlalţi şi când există *respect reciproc*, mai ales în condiţiile în care nevoile părţilor implicate nu constau în lupta pentru controlul acţiunii" (Gulbert şi McDonough, 1986);
3. „Încrederea este *credinţa* reciprocă în intenţiile şi comportamentul celorlalţi" (Kinicki şi Kreitner, 2003, p. 210);
4. Încrederea reprezintă *credinţa* şi *dorinţa* de a acţiona în baza cuvintelor, acţiunilor şi deciziilor altor persoane" (McAllister, 1995);
5. Încrederea reprezintă *aşteptarea* din partea celuilalt legată de un comportament etic, corect, neameninţător, care ia în considerare drepturile celorlalţi" (Carnevale şi Weschler, 1992);
6. „Încrederea desemnează *starea psihologică* incluzând intenţia de a accepta vulnerabilitatea bazată pe aşteptări pozitive privind intenţiile comportamentale ale altor persoane" (Rousseau *et al.*, 1998);
7. încrederea poate fi descrisă în funcţie de graniţa până la care o persoană crede şi doreşte să acţioneze pe baza cuvintelor, acţiunilor şi deciziilor alteia (McAllister, 1995);
8. „Încrederea este *experienţa* unui răspuns pozitiv (sau nonnegativ) pe care cineva îl poate primi, bazat pe expectanţe asupra acţiunilor celorlalte părţi într-o interacţiune caracterizată prin incertitudine" (Bhattacharya, Devinney şi Pilluta, 1998).

Primele două definiţii interpretează încrederea ca o *însuşire de personalitate*. Următoarele trei categorii (3, 4, 5) pun accent pe *cogniţii* şi *motivaţie*, explicând mai mult aspectul reciprocităţii de tip cerere şi ofertă. Definiţiile 6 şi 7 marchează aspectul *intenţionalităţii* asumării încrederii. Ultima definiţie relevă aspectul atitudinal, încrederea este un produs al experienţei de viaţă acumulate, în relaţii şi situaţii diverse ce reclamă necesitatea adaptării.

În definirea încrederii sunt stipulate şi elemente de natură afectivă. Unii autori preferă să analizeze încrederea bazată pe simpatie şi afect, pe bunăvoinţă (vezi McAllister, 1995, ş.a.). Alţi autori insistă pe aspectele atitudinale, valorice: încrederea implică atât cogniţia, cât şi trăirile afective cu privire la proporţia în care un individ se poate baza pe altă persoană şi implică valori, precum şi standarde importante (Sitkin şi Roth, 1993). Predominanţa unora sau altora dintre categoriile de componente ale încrederii necesită însă clarificări conceptuale sau testare empirică. Rezultă complexitatea psihologică a fenomenului, dar şi caracterul său adaptativ.

3.2. Definirea încrederii în termeni sociologici

Potrivit sociologilor, încrederea îşi are originea în relaţiile dintre *reţelele sociale*. Reţelele (sociale) sunt înţelese ca relaţii bazate pe reciprocitate şi încredere

mutuală, unde *interesul personal este sacrificat pentru scopul de grup* (Knights *et al*., 1993, *apud* Clegg şi Hardy, 1999). Studiile sociologice au tins să fie critice în raport cu noţiunile de *negociere* şi *încredere* între membrii unei reţele şi mai ales tolerante cu relaţiile de *dominare* şi *putere* (Clegg şi Hardy, 1999). Cercetătorii au folosit *teoria schimbului social* pentru a studia dezvoltarea şi necesitatea încrederii în reţelele organizaţionale şi interorganizaţionale. „Încrederea este obligatorie într-un schimb, *înainte de a şti cum va reacţiona cealaltă persoană*" (Burt şi Knez, 1996, *apud* Jablin şi Putnam, 2000, p. 459).

3.3. Definirea încrederii în termeni economici

Economiştii văd încrederea ca rezultând dintr-un calcul raţional al costurilor şi beneficiilor. Încrederea presupune ca un individ sau grup să se sprijine pe altul în condiţii de *înţelegere* şi *risc*. O parte este „obligată" să se bizuie pe alta pentru a atinge un scop. Decizia de a intra într-o relaţie de sprijin este prezisă în primul rând de calculul riscului. Cât s-ar putea să coste acea relaţie? Care sunt implicaţiile inerente încrederii în altul? Ce se poate câştiga şi ce se poate pierde? Cu alte cuvinte, fiecare parte trebuie să aibă o miză în rezultatul final (vezi Kramer şi Tyler, 1996). Oarecum similar cu specialiştii din domeniul psihologiei cognitive, sociale sau organizaţionale, economiştii au descris încrederea ca o expectanţă în legătură cu modul în care cealaltă parte se va comporta într-o potenţială tranzacţie sau în confruntarea cu riscul.

3.4. Discuţii

Din cele de mai sus rezultă că încrederea este considerată:

- *o anticipare a unui comportament* (apreciere din partea unui actor că un altul va manifesta un comportament anume; accentul cade pe aşteptările privind comportamentul altora: dacă ne bazăm pe faptul că predicţiile se vor îndeplini, atunci vom manifesta încredere în alţii);
- *un efect firesc al calculului probabilităţilor* (este vorba despre probabilitatea unei colaborări de viitor – altfel spus, de expectanţa unei relaţii care va funcţiona: pentru ca încrederea să prevaleze în relaţii, părţile trebuie să aibă un scop comun, să urmeze un set de reguli, chiar dacă acestea se vor schimba în timp, să facă declaraţii sau să manifeste acţiuni consistente, să dispună de credinţe colective corelate, să fie oneste în negocieri, fără a lua un avantaj excesiv asupra celeilalte părţi, chiar dacă ar avea ocazia);
- *asumarea unui risc* (încrederea înseamnă a fi vulnerabil pentru a achiziţiona ceva care nu poate fi altfel achiziţionat; numai în felul acesta partenerii pot să vadă aspecte diferite ale problemei, să exploreze constructiv diferenţele şi să caute soluţii ce merg dincolo de viziunile limitate pe care ei le au asupra posibilităţilor – vezi Zlate şi Avram, 2005).

Se conturează cel puţin două constatări: 1) caracterul *multidisciplinar* al constructului de încredere, care este explicat de către diverse ştiinţe în modalităţi diferite; 2) caracterul *consensual* al diverselor definiţii, în ciuda existenţei unor diferenţe semnificative între autori. *Integrarea* definiţiilor şi a perspectivelor de definire rămân însă sarcini pentru anii imediat următori.

4. Formele încrederii organizaționale

Cercetătorii au pornit de la un fapt concret, şi anume că încrederea reprezintă pentru angajaţi un fenomen deosebit de important în viaţa lor profesională. Formele încrederii au fost conceptualizate în mod diferit de diverşi cercetători. Ele variază atât ca *număr*, cât şi ca *denumire*. Le vom prezenta dintr-o perspectivă temporală/evolutivă.

Morton Deutsch (1960, 1962) considera că nu există decât o singură formă de încredere, şi anume *încrederea interpersonală* manifestată de oameni în relaţiile lor de cooperare. La alţi autori întâlnim două, trei sau mai multe forme de încredere.

Pornind de la constatarea că încrederea implică un grad de risc şi vulnerabilitate, s-a conchis că un criteriu de clasificare este reprezentat de *căile prin care poate fi asumat riscul unei relaţii de încredere*. Au fost delimitate trei forme/tipuri de încredere:

1. *încrederea autodezvăluită* – ce apare din nevoia de autodezvăluire a oamenilor şi din dorinţa lor de a-şi împărtăşi experienţa, fără să simtă nevoia de a se proteja;
2. *încrederea contractuală* – rezultă din menţinerea unor relaţii contractuale între oameni (este prezentă în grupurile în care oamenii se angajează şi întreţin contacte simple);
3. *încrederea de siguranţă* – apare din „citirea" intenţiilor celuilalt (individul se implică numai dacă are impresia că persoana cealaltă nu îi va produce daune fizice sau/şi psihice, intenţionat sau accidental; vezi Mink *et al*., 1993). Această tipologie este interesantă deoarece reuşeşte să surprindă o oarecare funcţionalitate a încrederii, concomitent cu mecanismele ei psihice subiacente (autodezvăluirea, întreţinerea relaţiilor de schimb, percepţia socială, intenţionalitatea etc.). Ea nu furnizează însă informaţii cu privire la „ţinta" sau „obiectul" încrederii, de aceea este, poate, mai puţin citată în literatura de specialitate.

Cu o frecvenţă mai mare apare tipologia lui Lewicki şi Bunker (1995, 1996). Pornind, în esenţă, de la un *criteriu procesual*, şi anume de la *gradul în care încrederea a fost cultivată în cadrul unei relaţii interpersonale*, autorii au descris două forme fundamentale ale încrederii:

1. *încrederea bazată pe calcul* (*Calculus-Based Trust* – CBT);
2. *încrederea bazată pe identificare* (*Identification-Based Trust* – IBT).

Prima formă, încrederea bazată pe calcul, presupune un tip de calcul în care oamenii decid să manifeste încredere fiind convinşi că ea nu le va fi înşelată deoarece *recompensele* pentru a fi încrezători depăşesc beneficiile aduse de o potenţială înşelare a încrederii; cel care se implică în tranzacţie reuşeşte să recunoască şi să înţeleagă precis *factorii ce împiedică înşelarea încrederii*, dar şi *beneficiile aduse de comportamentul de încredere* (Lewicki şi Bunker, 1996). CBT este o formă de prevenţie împotriva *potenţialelor pierderi* în ceea ce priveşte reputaţia şi împotriva unei eventuale *pedepse* pentru a nu fi de încredere (Lewicki şi Bunker, 1996).

A doua formă, încrederea bazată pe identificare, se dezvoltă pe măsură ce oamenii ajung să înţeleagă faptul că *împărtăşesc* aceleaşi valori, nevoi, alegeri şi preferinţe elementare. Ea presupune o *înţelegere reciprocă* profundă, congruenţa percepută a valorilor şi principiilor, „un fel de atracţie faţă de cealaltă persoană". Când această încredere există, cele două părţi acţionează în calitate de agenţi una pentru alta, amândouă au convingerea că persoana cealaltă îi împărtăşeşte valorile fundamentale şi îi va proteja interesele (Lewicki şi Bunker, 1996).

Ulterior, Rousseau şi colaboratorii săi (1998), într-o sinteză a literaturii şi cercetărilor despre încredere, au oferit o descriere mai amplă a celor două forme de încredere. Astfel, ei vorbesc despre *formele calculative* ale încrederii, „bazate pe alegeri raţionale, specifice interacţiunilor implicate în schimbul economic", fiind ghidate de „calculul raţional al costurilor şi beneficiilor", şi *formele relaţionale* ale încrederii, care „derivă din interacţiunile repetate de-a lungul timpului între cel ce are încredere şi cel căruia îi este acordată încrederea", sunt „un fel de grijă, preocupare interpersonală şi congruenţă valorică între parteneri" (Rousseau *et al.*, 1998, p. 399).

Un număr tot mai mare de cercetări au depăşit concepţiile conform cărora oamenii au încredere în baza unui calcul raţional al costurilor şi beneficiilor. Această perspectivă mai modernă plasează încrederea mai mult în cadrul unei *dinamici relaţionale*. De exemplu, Mayer, Davis şi Schoorman (1995) se referă în mod explicit la *relaţia* dintre *cel ce are încredere* şi *cel căruia îi este acordată încrederea*, precum şi la *condiţiile* ce definesc această relaţie, înţelegerea lor fiind crucială pentru desluşirea *dinamicii încrederii*.

Un alt câştig al ultimilor ani îl reprezintă sublinierea mai accentuată a *caracterului dinamic, procesual al încrederii*. Lewicki şi Wiethoff (2000) au sugerat că *încrederea interpersonală* se dezvoltă secvenţial din interacţiunile încrederii bazate pe calcul şi pe identificare. Astfel, de obicei, relaţiile interpersonale debutează cu încrederea bazată pe calcul, dar se continuă cu cea bazată pe identificare, pe măsură ce partenerii se cunosc reciproc. Treptat, *încrederea*

calculativă se converteşte în *încredere relaţională*, iar aceasta din urmă consolidează relaţia.

Dinamica progresivă a relaţiilor de încredere a fost surprinsă şi de alţi autori. De exemplu, Kramer (1999) considera că relaţiile de încredere progresează pe măsură ce *expectanţele partenerilor sunt confirmate*, trecându-se astfel la niveluri interrelaţionale mai înalte şi mai profunde.

Cel mai răspândit criteriu de tipologizare a formelor încrederii este *criteriul referentului*, precizându-se, în felul acesta, *către cine este direcţionată încrederea*. Dirks şi McLean Parks (2003), într-o trecere în revistă a cercetării managementului conflictului, au observat că definiţiile cele mai curente ale încrederii specifică atât *conţinutul încrederii* (implicând o viziune *tranzacţională*), cât şi *referentul* (implicând o perspectivă *relaţională*). Această distincţie este foarte importantă. Ea sugerează faptul că încrederea nu doar are diferite forme în diverse combinaţii de cogniţie şi afect, ci ele pot fi dominante în funcţie de diferite categorii relaţionale. Oamenii au încredere în ei înşişi, în semenii lor, în relaţiile dintre ei, în grupurile şi organizaţiile din care fac parte, în cele aflate în mediul înconjurător.

Într-o altă conceptualizare se face distincţia între trei forme: *încrederea strategică*, *încrederea generalizată* şi *încrederea particularizată* (Uslaner, 2002). Criteriul *motivaţional* este evident.

Încrederea strategică reflectă o aşteptare legată de comportamentul altuia privind o *acţiune specifică*. Încrederea este strategică dacă depinde de *contextul* în care are loc investirea încrederii şi dacă presupune un *obiectiv* în relaţiile dintre parteneri (Uslaner, 2002). Încrederea strategică poate fi ilustrată prin exemplul următor: *A are încredere că B va face X*. În această formă, încrederea încorporează un „interes încapsulat", ceea ce înseamnă că *încrederea lui A în B reflectă credinţa lui A că B are anumite interese sau doar pe acela specific de a face X*. Aşadar, *A poate avea încredere în B în legătură cu obiectivul X, dar nu va avea încredere în legătură cu un obiectiv Y* (James şi Sykuta, 2004). Încrederea strategică reprezintă o perspectivă economică asupra încrederii (Uslaner, 2002).

Încrederea generalizată descrie dispoziţia de a avea *încredere în majoritatea oamenilor* şi este relativ stabilă, nefiind acordată în funcţie de trăsăturile individuale sau de grup ori în funcţie de scopurile urmărite (James şi Sykuta, 2004). În literatura de specialitate au fost precizaţi doi factori care îi determină pe oameni să manifeste sau nu înclinaţia de a avea încredere în general (în oameni şi organizaţii). Mayer, Davis şi Schoorman (1995) apreciază că este vorba despre *înclinaţia de a avea încredere* ca trăsătură de personalitate, iar Fukuyama (1995) pune accentul pe ideea unei *încrederi inerente unei societăţi* care modelează dispoziţia oamenilor de a avea încredere.

Încrederea particularizată este o formă restrictivă, acordată *în baza unor trăsături comune* cu cele ale unui grup sau ale unei reţele de oameni. Se poate vorbi despre încredere particularizată atunci când cineva oferă *încredere doar*

celor cunoscuţi sau *pe baza apartenenţei* la un grup social cu care persoana se identifică (Fukuyama, 1995). Încrederea este particularizată dacă se bazează pe identitate şi include „doar oameni pe care un individ îi cunoaşte personal şi, de asemenea, oameni ce se încadrează într-o anumită identitate socială pe care individul o deţine" (Stolle, 2001, p. 105).

Alţi autori (Lewiki şi Bunker, 1996) adoptă *criteriul profunzimii/intensităţii relaţiilor*, apreciind că relaţiile organizaţionale au la bază *trei forme/tipuri de încredere*:

1. *încrederea bazată pe reţinere/prevenire* se întâlneşte în *relaţiile puţin consolidate* în care indivizii fac ceea ce li se spune pentru că se tem de consecinţe clar stabilite. Această formă de încredere se păstrează dacă pierderile cântăresc mai mult decât eventualele avantaje care se obţin din ruperea relaţiei. Majoritatea relaţiilor noi încep cu o astfel de încredere; un exemplu ar fi relaţia dintre un lider nou şi angajat. Astfel, deşi nu există o experienţă anterioară pe care să se clădească încrederea, subordonatul îi acordă încredere liderului său datorită puterii şi pentru a evita eventualele pedepse în cazul nerespectării obligaţiilor;
2. *încrederea bazată pe cunoaştere* presupune *deţinerea unor informaţii adecvate* despre cealaltă parte care să permită predictibilitatea comportamentului său. Cele mai multe relaţii din organizaţii se bazează pe acest tip de încredere. Un rol important îl joacă *experienţa interacţiunilor anterioare*, ce favorizează posibilitatea de a exprima aşteptări faţă de cei cărora li se acordă încredere şi faţă de cei ce ar putea înşela aşteptările. Cu toate acestea, ruperea relaţiilor formate prin acest mecanism poate fi cauzată nu numai de inconsecvenţa comportamentului, ci şi de interpretările greşite, dar şi de acordarea unei a doua şanse unei persoane care a dezămăgit în trecut;
3. *încrederea bazată pe identificare* presupune că între părţi există o *conexiune emoţională*, fiecare înţelege intenţiile celeilalte părţi şi ţine cont de părerile şi dorinţele sale. Implică un înalt nivel de loialitate şi un nivel scăzut de control. Această formă de încredere este întâlnită în cazul persoanelor care au lucrat împreună mult timp şi care au reuşit să se cunoască foarte bine, în cazul echipelor conduse multă vreme de un lider etc. În marile organizaţii încrederea bazată pe identificare, deşi este cea mai profundă formă a încrederii, a fost înlocuită cu cea bazată pe cunoaştere prin încălcarea promisiunilor, diminuarea loialităţii (vezi şi Robbins, 2003).

Observăm că unele forme ale încrederii se regăsesc în modelele mai multor autori. În esenţă, clasificările sugerează că există două forme majore ale fenomenului: 1) încrederea *intraorganizaţională* şi încrederea *interorganizaţională*, care subsumează la rândul lor categorii precum: încrederea *individuală/personală*, încrederea *interpersonală/grupală*, încrederea *organizaţională* şi *interorganizaţională*. Rezultă că ar exista două niveluri majore ale fenomenului: încrederea

internă şi *externă*. *Încrederea internă* există în interiorul unei organizaţii, între oamenii care activează în acel mediu: încrederea angajaţilor în managerii şi colegii lor de muncă sau încrederea managerilor în subordonaţi, în omologi, dar şi în *top management*. *Încrederea externă* se referă la nivelul de încredere existentă între organizaţii sau încrederea pe care angajaţii unei companii o au faţă de altă companie parteneră. Aceasta descrie măsura în care membrii unei organizaţii au încredere susţinută colectiv pentru o firmă parteneră (Huff şi Kelley, 2003). Încrederea externă poate cuprinde referiri şi la relaţiile reciproce dintre organizaţii şi instituţiile sociale reglatoare.

Unii autori preferă să atragă atenţia că, de fapt, încrederea *individuală* este singura formă „pură" a încrederii. Argumentul este că membrii organizaţiilor sunt cei care au (sau nu au) încredere, nu organizaţia ca atare (Zaheer *et al.*, 1998). Pare logic să spunem că întotdeauna oamenii/persoanele, şi nu organizaţiile relaţionează, schimburile dintre firme sunt, de fapt, schimburi între indivizi sau grupuri mici de indivizi (Barney şi Hansen, 1994). Această observaţie este oarecum exagerată, fără îndoială că oamenii interacţionează, numai că este vorba despre oameni ca membri ai unei organizaţii ale căror comportamente sunt produse de mediile organizaţionale (Zlate şi Avram, 2005).

În literatura de specialitate au fost lansate şi alte conceptualizări ale formelor încrederii organizaţionale, gravitând în jurul ideilor emise în tipologiile consacrate, prezentate anterior.

5. Dimensiuni ale încrederii organizaționale

Literatura de specialitate este extrem de generoasă atunci când se referă la dimensiunile încrederii organzaţionale. După numărul dimensiunilor, întâlnim teorii bidimensionale şi chiar multidimensionale.

Într-o investigaţie întreprinsă de către O'Reilly şi Roberts (1974) se insistă asupra rolului *credibilităţii*, considerată una dintre cele mai importante componente ale încrederii. Aceasta, la rândul ei, este divizată în trei subdimensiuni: *siguranţa*, *competenţa* (sau *profesionalismul*) şi *dinamismul*. Designul experimental a inclus angajaţi cărora li s-a cerut să evalueze credibilitatea informaţiilor din mediul profesional. Cele trei subdimensiuni (siguranţa, competenţa/profesionalismul şi dinamismul) au corelat pozitiv cu francheţea şi corectitudinea mesajului şi cu numărul interacţiunilor dintre aceştia în contextul procedurilor incluse în activitatea lor profesională. Finalitatea cercetării a fost conturarea unor medii/climate informaţionale (conţinut şi context) în care participanţii la comunicare se percep drept *safe* (în accepţiunea de faţă – corecţi, afabili, amabili, oneşti, agreabili), *profesionişti* (calificaţi, experimentaţi, competenţi, informaţi, experţi, legitimi) şi *dinamici* (asertivi, plini de energie, activi, îndrăzneţi, plini de forţă).

Pentru Mayer, Davis şi Schoorman (1995), încrederea constituie o funcţie a *abilităţii, bunăvoinţei şi integrităţii percepute*, dimensiuni care pot varia independent, dar şi interdependent în raport cu celelalte.

Abilitatea constituie grupul de aptitudini, competenţe şi caracteristici care îi dau posibilitatea unei persoane să aibă influenţă într-un anumit domeniu. Domeniul abilităţii este *specific* întrucât cel căruia i se acordă încredere poate fi foarte competent într-o anumită arie tehnică. Cu toate acestea, persoana poate să nu aibă aptitudini, antrenament sau experienţă în altă arie. De exemplu, în legătură cu aria comunicării interpersonale : un individ poate câştiga încredere pentru că va fi capabil să îndeplinească sarcini analitice legate de o arie tehnică, dar este posibil ca el să nu iniţieze contactul cu un client important. În consecinţă, se poate spune că încrederea este specifică în funcţie de domeniu.

Bunăvoinţa reprezintă măsura în care o persoană este percepută ca având dorinţa de a face bine, mai presus de scopul unui profit egocentric. Bunăvoinţa sugerează un anumit ataşament faţă de cel care acordă încrederea. Un exemplu este relaţia dintre mentor (cel căruia i se acordă încredere) şi protejat (cel care acordă încredere). Mentorul vrea să îl ajute pe protejat, neexistând nici o recompensă extrinsecă pentru el. Bunăvoinţa este percepţia unei orientări pozitive a mentorului de către protejat.

Integritatea implică percepţia celui ce investeşte încredere asupra aderenţei celui vizat la un set de principii pe care cel dintâi le consideră acceptabile. Gradul în care o persoană este evaluată din perspectiva integrităţii ţine de probleme precum : consistenţa acţiunilor anterioare ale persoanei, informaţiile credibile despre ea, credinţa că are un puternic simţ al dreptăţii, măsura în care acţiunile ei sunt congruente cu ceea ce afirmă. În evaluarea meritului de a fi demn de încredere, nivelul integrităţii este mai important decât motivele pentru care se formează percepţia ei, deşi există numeroase *motive* pentru care această *integritate* este percepută mai ridicată sau mai scăzută (Mayer, Davis şi Schoorman, 1995).

Cummings şi Bromiley (1996) preferă să orienteze analizele către latura vizibilă, comportamentală a încrederii. În acest sens, autorii expun *trei dimensiuni comportamentale ale încrederii* :

1. *respectarea angajamentelor luate* ;
2. *onestitatea în negocieri* ;
3. *lipsa intenţiei de profita sau a obţine avantaje* când referentul încrederii este vulnerabil.

Mishra (1996) a validat *patru dimensiuni* distincte ale încrederii : *competenţa* ; *deschiderea* ; *preocuparea/grija* ; *congruenţa* (sau *siguranţa/trăinicia*) la locul de muncă. Shockey-Zalabak, Ellis şi Winograd (2000) au adăugat o a cincea dimensiune, şi anume *identificarea*.

Competența se referă la percepția generală a membrilor organizației cu privire la eficiența conducerii, abilitatea organizației de a supraviețui în mediu și de a fi competitivă (a furniza produse sau servicii de calitate, a-și menține ritmul și standardele profesionale într-o economie competitivă, a achiziționa noi tehnologii etc.).

Deschiderea vizează percepția salariaților în raport cu receptivitatea și onestitatea organizației/managerilor față de părerile/ideile oamenilor (încrederea oamenilor în cantitatea/calitatea informației împărtășite de lideri, în rețelele organizației ca întreg, în faptul că eforturile liderilor sunt percepute drept sincere).

Preocuparea/Grija presupune percepția pe care membrii organizației o au referitor la grija liderilor pentru ei, tendințele conducerii de a manifesta grijă pentru nevoile și dezvoltarea angajaților ; se referă la situația în care interesele personale ale cuiva sunt echilibrate cu interesele altcuiva, la nivel de echipă, organizație. Pentru a descrie mai bine această dimensiune, unii autori introduc conceptul de *siguranță psihologică*, bazată pe prețuire, empatie, toleranță (vezi și Edmonson, 1999).

Siguranța ține de expectanțele oamenilor asupra comportamentelor sigure, stabile. Stabilitatea și congruența prin cuvinte și acțiuni duc la încredere, în timp ce inconsistențele, incongruențele scad încrederea. În cercetarea comportamentelor de la nivel de execuție și de conducere se urmărește consistența și congruența la nivelul declarațiilor și faptelor conducerii, în raport cu ceea ce ea promite, așteaptă și cere salariaților – de aici importanța clarității criteriilor de apreciere din cadrul sistemului de evaluare.

Identificarea se referă la modul în care indivizii fac față paradoxului separării/individualizării, pe de o parte, și cel al asocierii/afilierii ca membri ai organizației, pe de altă parte. Accentul cade pe trăirea sentimentului de apartenență și identificare cu organizația : dacă indivizii se identifică cu organizația, atunci ei vor avea niveluri mai înalte de încredere organizațională și eficiență. Această dimensiune scoate la iveală că încrederea este un rezultat inerent al comunicării și al proceselor de interpretare, identificarea face ca liderii și membrii organizației să fie mai predispuși să comunice și să întărească încrederea (Shockey-Zalabak, Ellis și Winograd, 2000).

Studii recente sugerează o structură complexă a încrederii organizaționale, având trei dimensiuni de bază, fiecare cu o serie de subdimensiuni. Aceste trei dimensiuni sunt *normele și valorile împărtășite*, *înclinația către aprobare* și *eficacitatea percepută* (Liljeblat, 2005).

Normele și valorile împărtășite – încrederea reprezintă așteptările care apar din comportamente obișnuite, oneste și cooperante, bazate pe norme împărtășite cu alți membri ai comunității (Fukuyama, 1995). Normele comune includ obiectivări mai tangibile precum standardele profesionale, etice sau codurile de comportament. Acordul asupra standardelor morale le oferă membrilor baza pentru

încrederea mutuală, reducând nevoia de regulamente contractuale (Fukuyama, 1995). Valorile și normele împărtășite pot fi :

1. *integritatea* : există atunci când oamenii și organizațiile se conduc pe sine cu onestitate, moralitate, tărie de caracter și onoare ; oricare dintre acțiunile lor și toate la un loc sunt coordonate în această manieră ;
2. *calitatea de a fi demn de respect/mândrie* : poate fi resimțită atunci când organizația este condusă într-o manieră demnă de respect și înaltă considerație ; se referă la tipul de mândrie pe care un individ o deține cu privire la succesele proprii, ale partenerilor, ale organizației ;
3. *compasiunea și înțelegerea* : indivizii sau organizațiile manifestă înțelegere și preocupare față de bunăstarea altora ; acțiunile lor reflectă și ilustrează acest lucru. În special în situații amenințătoare, conduita plină de compasiune și înțelegere poate fi crucială, punând pe primul plan binele celorlalți ;
4. *promptitudinea în răspuns* : receptivitatea și abilitatea de adaptare la nevoi și circumstanțe în schimbare ; când situațiile se schimbă, părțile se vor schimba odată cu ele, asigurând satisfacerea nevoilor tuturor ;
5. *acordul/învoiala* : credința că părțile dețin obiective ce pot fi implementate prin măsuri normative potrivite ; înseamnă că indivizii sau organizațiile se îndreaptă în direcții corespunzătoare și conștientizează perfect acest lucru ;
6. *dreptatea procedurală* : atunci când practicile organizaționale sunt echitabile, dezvoltate prin mijloace legitime ; când relațiile cu toți indivizii sau alte organizații sunt consistente, juste și imparțiale.

Înclinația către aprobare. Cel mai probabil, oamenii vor avea încredere în alții doar în măsura în care consideră că *interesele* lor vor fi respectate, că părțile celelalte *vor acționa* într-o manieră demnă de încredere și pot fi siguri că încrederea va fi *reciprocă* din partea celor implicați. La un loc, acești trei factori sunt parte din înclinația de a oferi aprobare. Când sunt încrezători *în aria de acțiuni și rezultate potențiale*, oamenii știu că vocile lor vor fi luate în considerare de alții care sunt mult mai înclinați să le sprijine și să le susțină acțiunile (Liljeblat, 2005). Există trei atribute dominante ale acestei dimensiuni :

1. *oferirea unor garanții* : a manifesta un comportament care garantează încrederea altora ; implică faptul că oamenii au un *motiv* pentru a fi încrezători mai degrabă decât *a spera* că vor avea sprijinul altora ;
2. *incluziunea „politică"* : a avea un cuvânt de spus sau un rol relevant în procesul de luare a deciziilor într-un domeniu în care interesele individului sunt valorificate. Aceasta înseamnă că nevoile indivizilor și organizațiilor sunt luate în considerare. Nu implică în mod necesar îndeplinirea nevoilor – doar recunoașterea lor ;

3. *credința*: a fi capabil de a acționa cu credință, certitudine și siguranță, deoarece individul „știe” că poate aștepta un anumit rezultat dintr-un ansamblu de rezultate.

Eficacitatea percepută pornește de la expectanțele cu privire la îndeplinirea anumitor activități în virtutea unor obligații mutuale. Aceste expectanțe sunt percepute ca atare și derivate din promisiuni implicite și explicite de schimburi viitoare sau reciproce între părți (Blackburn, 1998, *apud* Liljeblat, 2005). Fiecare parte dintr-o relație deține propria înțelegere asupra *obligațiilor mutuale* care definesc o relație în general. În funcție de aceste expectanțe, părțile încep să se bazeze pe conduita celorlalți într-o manieră specifică. Astfel, ele tind să se bazeze pe ideea că persoanele celelalte *vor face anumite lucruri, și nu altele*. Doar dacă circumstanțele nu s-au schimbat de curând, părțile se așteaptă ca partenerii să se comporte așa cum au făcut-o întotdeauna (Liljeblat, 2005). Sunt cinci atribute al acestei dimensiuni:

1. *competența*: capacitatea indivizilor și a organizațiilor de a-și folosi eficient abilitățile, cunoștințele sau expertiza într-o anumită arie; a face un lucru bine de prima dată;
2. *siguranța*: măsura în care se poate conta pe una din părți pentru a îndeplini o anumită funcție sau pentru a se comporta într-o anumită manieră; presupune ca oamenii sau organizațiile să nu se comporte în moduri neașteptate sau inconsistente;
3. *experiența anterioară*: interacțiunile anterioare pe care grupurile le au cu ceilalți dau consistență atitudinilor, familiarității în cadrul relațiilor; poate fi bazată pe interacțiuni pe care indivizii/organizațiile le-au avut în circumstanțe similare sau cu grupuri similare;
4. *eficacitatea*: abilitatea indivizilor sau a organizațiilor de a atinge cu succes anumite scopuri și de a avea un impact asupra unui obiect dat. Implică ideea că pot face ceea ce intenționează;
5. *certitudinea*: gradele de cunoaștere asociate cu angajarea într-o relație cu anumite părți sau cu îndeplinirea anumitor acțiuni. Cu cât este mai mare certitudinea implicată într-o relație, cu atât indivizii vor fi mai puțin ezitanți în acordarea încrederii.

Modelul lui Liljeblat ajunge la o structură cu 14 dimensiuni ale încrederii organizaționale, având avantajul de a oferi posibilitatea unei operaționalizări extinse în cadrul activităților de diagnostic și intervenție. Totuși, modelul extinde foarte mult sfera noțiunii de *încredere* și asupra altor fenomene sau chiar activități organizaționale. Validarea modelului, dar și probabilitatea adoptării selective a unora dintre componentele sale rămân direcții ale aplicațiilor viitoare. Constatăm că unele dimensiuni sunt comune mai multor modele, ceea ce atestă validitatea lor.

Cunoaşterea dimensiunilor încrederii în organizaţii are o dublă semnificaţie: teoretică şi metodologică. În fapt, ele sunt operaţionalizări ale conceptului, ajutând la elaborarea instrumentelor de diagnoză.

6. Abordări ale încrederii organizaționale

Foarte multe cercetări ale atitudinilor în muncă s-au centrat pe influenţa situaţională. Variabile situaţionale precum condiţiile de muncă, caracteristicile sarcinii, plata, supervizarea, relaţiile cu superiorii/egalii/subordonaţii au fost considerate singurele determinante ale atitudinilor în muncă. În cadrul abordării situaţionale a atitudinilor la locul de muncă au apărut controverse (perspectiva caracteristicilor obiective ale muncii şi cea a procesării informaţiei sociale). Chiar dacă aceste două abordări sunt considerate a fi diametral opuse, totuşi amândouă evidenţiază rolul forţelor situaţionale în determinarea atitudinilor în muncă. Deşi cercetătorii folosesc adesea caracteristicile individuale ca *variabile moderatoare*, nici cei care operează în designul jobului, nici cei ce abordează perspectiva procesării informaţiei sociale nu recunosc că atitudinile în muncă pot fi *direct afectate* de variabile dispoziţionale. Această confruntare a contribuit la apariţia a două schimbări în teoriile ce vizează modul cum reacţionează oamenii în mediile de muncă: 1) acordarea unei importanţe mai mari factorilor subiectivi (dispoziţiile personalităţii) ce pot condiţiona atitudinile în muncă; 2) punerea accentului pe factorii situaţionali, mai mult decât pe cei personali în determinarea atitudinii faţă de muncă (Staw şi Ross, 2002).

6.1. Abordarea dispozițională a încrederii organizaționale

Abordarea dispoziţională a încrederii organizaţionale pune accent pe ideea că oamenii au structuri de personalitate ce predispun, pe de o parte, la investirea încrederii în alţii, iar pe de altă parte, există factori de personalitate ce predispun persoana la atragerea încrederii altora, devenind „demnă de încredere".

În abordările clasice ale personalităţii, trăsătura încrederii este parte structurală a unor factori, existând trei orientări ale încrederii: încrederea în sine, predispoziţia de a acorda altora încredere şi abilitatea de a câştiga încrederea altora. De exemplu, în cadrul modelului elaborat de Harrison Gough (CPI), întâlnim cele trei orientări: 1) *încrederea în sine* este surprinsă de scala sociabilitate (Sy), încrederea în propriile capacităţi este redată de scorurile la scala realizare prin conformism (AC) sau la acceptarea de sine (Sa), afirmarea încrederii în viitor este surprinsă de scala stării de bine (Wb); 2) încrederea este prezentă în structura factorului *toleranţă* (To), ca o conduită opusă suspiciunii şi criticilor; 3) *prezenţa socială* (Sp) presupune în plan comportamental o încredere bine afirmată; scala *responsabilitate* (Re) caracterizează o persoană ca fiind de

încredere ; factorul *impresie bună* (Gi) presupune, printre altele, tendința persoanei de a se afișa ca fiind de încredere (Minulescu, 2004 ; Pitariu, Iliescu, Tureanu și Peleașă, 2006).

În modelul Big Five, încrederea apare ca element în structura factorului agreabilitate (prima fațetă se numește „încredere" și relevă existența unui comportament încrezător opus cinismului sau suspiciunii ; conduitele de încredere sunt implicite și celorlalte fațete ale agreabilității : încrederea în sine ca element al modestiei, calitatea de a fi demn de încredere ca element al altruismului, bunăvoinței, blândeții). În planul activității, încrederea este un aspect important, conștiinciozitatea, ca factor al personalității, presupune competență, simțul datoriei, autodisciplină, fațete ce recomandă persoanele ca fiind de încredere pentru finalizarea de calitate a acțiunilor (vezi Minulescu, 2004).

Modelul aptitudinilor umane elaborat de Flieshman include printre aptitudinile interpersonale *încrederea socială*, definită ca aptitudinea de a afișa încredere în sine în situațiile sociale (Pitariu, Iliescu și Coldea, 2006).

În cadrul domeniilor aplicative ale psihologiei s-a asistat la trecerea conceptului de *încredere* din perimetrul psihologiei personalității în contextul vieții organizaționale și chiar social-economice.

6.1.1. Predispoziția de a acorda încredere

Premisa de bază a analizelor care se concentrează asupra acestei problematici este următoarea : este probabil ca unele persoane să manifeste încredere *mai mult decât altele*, deoarece încrederea derivă din trăsături specifice persoanei, care explică *dorința generală* de a avea încredere în ceilalți (Mayer, Davis și Schoorman, 1995). Așadar, oamenii se diferențiază în privința predispoziției inerente către încredere. Rotter (1967) vorbea despre încredere ca despre o trăsătură stabilă în *timp* și în *situații* diferite. El a definit încrederea interpersonală drept „așteptarea unui individ sau a unui grup că se poate baza pe promisiunea orală sau scrisă a altui individ sau grup". Rotter sugerează ideea de *încredere generalizată*, ceva asemănător cu o trăsătură de personalitate pe care cineva se presupune că ar manifesta-o într-o situație sau alta ; implică încrederea că oamenii își vor respecta promisiunile. Farris, Senner și Butterfield (1973) au definit încrederea drept o „trăsătură de personalitate a oamenilor care interacționează cu mediul periferic al unei organizații". Potrivit acestei definiții, încrederea este o trăsătură care conduce către o așteptare generalizată cu privire la calitatea celor din jur de a fi demni de încredere. Încrederea generalizată poate fi concepută ca o dorință generală de a avea încredere în cei din jur, iar ea va influența gradul de încredere acordat, mai mult decât informațiile disponibile cu privire la grupul particular (Farris, Senner și Butterfield, 1973).

Experiențele oamenilor, *tipurile de personalitate* și *contextele culturale* antrenează în mod diferit predispoziția către încredere (Hofstede, 1980a, 1980b).

Un exemplu de caz extrem din această categorie este ceea ce se numeşte „încredere oarbă". Unii indivizi pot avea în mod repetat încredere în situaţii pe care majoritatea le-ar considera nedemne de încredere. De asemenea, există oameni care în majoritatea situaţiilor nu doresc să aibă încredere, având în vedere circumstanţele unei astfel de alegeri (vezi Mayer, Davis şi Schoorman, 1995). S-au căutat şi alte explicaţii ale acestei predispoziţii.

Percepţia de sine joacă un rol important în predispoziţia de a avea încredere. Gist şi Mitchell (1992, *apud* Whitener *et al.*, 1998) descriu efectul percepţiei unui manager asupra propriilor competenţe şi abilităţi. Autopercepţia unui manager cu privire la eficacitatea personală scăzută de a delega controlul va face dificilă practicarea unui management participativ şi, implicit, va face mai improbabilă manifestarea încrederii. Mishra (1996) sugerează că, atunci când managerii cred că le lipsesc cunoştinţele de bază, priceperea şi abilităţile, autoeficacitatea lor redusă va limita motivaţia de a iniţia încredere sau va duce la performanţe reduse şi la încercări nereuşite de a stabili relaţii de încredere.

Whitener şi colaboratorii săi (1998) sugerează că, în parte, această tendinţă către încredere rezultă din *expectanţele* cuiva privind modul în care se vor comporta ceilalţi : înclinaţia unui manager de a avea încredere îi va influenţa motivaţia în sensul de a manifesta comportamente demne de încredere.

Un alt aspect individual care va facilita sau, din contră, va împiedica apariţia încrederii îl constituie *valorile personale* (Whitener *et al.*, 1998) ; ele influenţează motivaţia de a avea încredere (Rokeach, 1973 ; Schwartz, 1992, 1994). Whitener şi colaboratorii săi (1998) au reţinut câteva rezultate importante ale studiilor lui Schwartz (1992), care a prezentat subiecţilor mai multe seturi de valori, dintre care două sunt opuse : „propria transcendenţă" (universalismul şi benevolenţa) şi „automărirea" (reuşita, hedonismul şi puterea). Whitener şi colaboratorii săi (1998) susţin că este mai probabil ca managerii cu valori universaliste (înţelegerea, aprecierea şi protejarea bunăstării oamenilor) să arate grijă pentru angajaţi comparativ cu managerii care au valori legate de putere (control şi dominanţă asupra oamenilor). Similar, este mai probabil ca oamenii care valorizează bunăvoinţa (susţinerea creşterii bunăstării altora) să-şi respecte promisiunile şi să spună adevărul (să manifeste integritate) decât cei ce valorizează hedonismul (autogratificarea).

Ponderea trăsăturilor, a predispoziţiilor personalităţii în explicarea varianţei încrederii reprezintă o problematică importantă a cercetării, fiind necesară stabilirea unui set de variabile mai complet. Un demers de acest gen au întreprins Sitkin şi Pablo (1992), care au cercetat predispoziţia pentru risc, încercând să elaboreze un model al *determinanţilor* comportamentului de risc. Ei definesc predispoziţia către risc drept „tendinţa celui care ia decizii de a-şi asuma sau de a evita riscurile". Pentru Sitkin şi Pablo, predispoziţia către risc ţine de caracteristicile de personalitate, dar şi de factori situaţionali. Un alt aspect relevant

poate fi reprezentat de *stabilitatea transsituaţională* a unei trăsături. Este posibil ca predispoziţia către încredere să fie o trăsătură mai stabilă în diferite situaţii decât predispoziţia către risc, care este mai „sensibilă" la aparenţele situaţionale (Sitkin şi Pablo, 1992).

Nu în ultimul rând, asumarea încrederii în cadrul unor relaţii interne sau externe ale organizaţiei poate implica riscuri potenţiale din cauza acţiunilor conforme unor stiluri organizaţionale patologice: *personalitatea/organizaţia suspicioasă* (sunt permanent în gardă, gata de atac, au o doză mare de neîncredere şi temeri că întotdeauna există ameninţarea unor forţe exterioare care caută să producă probleme; leadership-ul suspicios este caracterizat prin neîncredere în alţii, tendinţa de a ascunde informaţiile, pregătirea pentru a răspunde ameninţărilor, tendinţa de a interpreta şi a distorsiona acte minore, de a căuta înţelesuri şi motive ascunse etc.); *personalitatea/organizaţia detaşată* (stil evitant şi schizoid: neimplicare în relaţii emoţionale, lipsă de comunicare, luptă pentru putere atât în interiorul fiecărui departament, cât şi între departamente, rivalitate interdepartamentală care duce la scăderea coordonării şi a cooperării, la elaborarea unei strategii şovăielnice etc. – vezi Kets de Vries, 2001).

6.1.2. Caracteristica de a fi „demn de încredere"

Înţelegerea *motivelor* pentru care o persoană îi va inspira alteia mai multă sau mai puţină încredere presupune luarea în considerare a atributelor celui creditat. Ring şi Van de Ven (1992) au afirmat că, din cauza riscului existent în cadrul tranzacţiilor, managerii trebuie să se preocupe de calitatea de a fi „demni de încredere" în faţa celor cu care interacţionează. Această calitate poate fi mascată voluntar, constituind în cazuri extreme una dintre motivaţiile pentru a minţi: dacă persoana în care se investeşte încredere are ceva de câştigat prin minciună, va fi privită ca mai puţin demnă de încredere (Ring şi Van de Ven, 1992).

Încrederea este unul dintre *factorii de personalitate potenţial importanţi în câştigarea şi menţinerea charismei*. Afişarea unui nivel ridicat al încrederii în sine, nevoia de putere, încrederea în propriile convingeri şi idealuri pot atrage după sine câştigarea încrederii altora (House şi Howell, 1992, *apud* Zlate, 2004).

Credibilitatea este tratată şi în analizele cu privire la patologia organizaţională. Încrederea este afectată de stilurile organizaţionale nevrotice, care par să oglindească disfuncţiile comune ale unor stiluri nevrotice individuale. Stilurile organizaţionale patologice care implică riscuri crescute de investiţie a încrederii sunt: *personalitatea/organizaţia dramatică* (patternuri histrionice şi ciclotimice, slabă autodisciplină; slabă capacitate de concentrare şi tendinţe către reacţii zgomotoase; sinceritatea, empatia şi consideraţia pentru ceilalţi sunt slab dezvoltate; relaţiile sunt instabile); *personalitatea/organizaţia depresivă* (neîncredere în sine, lipsa iniţiativei, sentimente de vină, inutilitate, autodepreciere, inferioritate, climat evitant, negativist, letargic, pasivitate, slabă cofidenţialitate, conservatorism

extrem, izolare şi lipsa unor scopuri); *personalitatea/organizaţia compulsivă* (neîncredere între lider şi subordonaţi, preocuparea de a controla pe oricine şi orice, tendinţe spre perfecţionism, centrare pe detalii, reguli şi regulamente etc.); *personalitatea/organizaţia detaşat* (prin concentrarea asupra câştigării puterii şi detaşarea afectivă antrenează neîncrederea celorlalţi – Kets de Vries, 2001).

6.1.3. Relația dintre predispozițiile de a acorda încredere și a fi de încredere

Analizele sugerează că aceste două orientări (a acorda şi a câştiga încredere) sunt legate într-un circuit: faptul de a fi apreciat ca demn de încredere ţine de aşteptările privind comportamentul celuilalt, de cerinţele anterioare şi curente, implicite şi explicite ale persoanei în cauză (Good, 1988). În mod similar, Lieberman (1981) a afirmat că încrederea (în relaţiile judiciare) se bazează pe credinţa în competenţa şi integritatea profesionistului. Şi alţi autori au ajuns la concluzii asemănătoare: caracteristicile individuale ale angajatului ar putea influenţa răspunsurile la comportamentul demn de încredere al managerului. Angajaţii ar putea să observe comportamentul demn de încredere al managerilor, dar să nu aibă încredere întrucât la nivelul personalităţii lor predispoziţia respectivă este redusă (Luhmann, 1979; Mayer, Davis şi Schoorman, 1995). Rezultă că măsura în care acţiunile managerilor sunt interpretate ca demne de încredere poate fi moderată de înclinaţia angajaţilor de a avea încredere, ceea ce ar putea influenţa răspunsurile lor la comportamentul demn de încredere al managerului; iar însăşi predispoziţia managerilor de a avea încredere le va influenţa comportamentul (vezi Whitener *et al.*, 1998).

6.2. Abordarea situațională a încrederii organizaționale

Majoritatea cercetărilor s-au concentrat asupra studiului relaţiei dintre factorii organizaţionali şi încredere. Interesul practic pentru promovarea fenomenului în rândul salariaţilor a stat la baza unor analize minuţioase. Cu titlu de exemplificare, vom prezenta câteva dintre coordonatele formării încrederii organizaţionale.

Pentru a crea capital-încredere este necesar să existe o *coerenţă în sistem*, apreciază Le Saget, managerii trebuie să promoveze anumite *comportamente şi valori* în structuri (1999, p. 166). Sistemele practicate în politica organizaţiei se pot dovedi incoerente. Când există discrepanţe între declaraţiile conducerii şi procedurile utilizate, pot apărea disonanţe în rândul personalului. La polul opus, coerenţa ideală ar alinia ansamblul metodelor interne de organizare, promovare, stimulare a oamenilor la câteva principii simple, recunoscute drept cele mai motivante: o viziune împărtăşită, o comunicare de calitate, respectarea fiecărei

persoane şi contribuţii, reguli antrenante şi explicite, un sistem de arbitraj just şi transparent (Le Saget, 1999, pp. 164-165).

Creed şi Miles (1996) stabilesc o legătură între încredere şi *structurile organizatorice*. Autorii trec în revistă cinci forme organizaţionale diferite care variază de-a lungul unui continuum al controlului :

1. în forma antreprenorială, proprietarul este manager şi exercită controlul supraveghind angajaţii şi luând toate deciziile ;
2. într-o organizaţie cu structură verticală, managerii exercită controlul şi le deleagă din responsabilităţi specialiştilor, care au ţeluri, bugete şi programe precise ;
3. într-o firmă constituită din departamente organizate în funcţie de produsele sau serviciile pe care le realizează, controlul sau directivele sunt acceptate de la nivel de corporaţie, dar subsistemele activează autonom pe pieţele lor specifice ;
4. într-o structură mixtă matriceală, organizaţiile combină departamentele stabile din punct de vedere funcţional şi grupurile temporare de proiect, creând mecanisme de alocare şi control al resurselor prin planuri comune şi negocieri ;
5. într-o organizaţie tip reţea, membrii îşi împart controlul şi-şi recunosc dependenţa unii faţă de ceilalţi, urmărind scopuri comune.

Nivelul de control variază pe un continuum de la o formă la alta a organizării : la un capăt se află *structura de tip antreprenorial* a organizaţiei în care proprietarul este şi manager care exercită controlul, supraveghind angajaţii, luând toate deciziile – controlul este foarte ridicat, iar nivelul încrederii este scăzut. La celălalt capăt al continuumului este *structura de tip reţea*, în care controlul este scăzut, membrii dezvoltă relaţii bazate pe încredere.

Cunoaşterea structurilor organizaţiei şi a rolurilor organizaţionale poate fi o sursă de încredere. Sunt importante claritatea şi vizibilitatea acestor structuri în faţa partenerului, precum şi buna cunoaştere de către angajaţi a rolurilor pe care trebuie să le îndeplinească, pentru a crea un sentiment satisfăcător de deschidere şi securitate, necesar pentru dezvoltarea încrederii (Creed şi Miles, 1996).

Elaborarea *politicilor şi procedurilor de resurse umane* (*Human Resources* – HR) ar trebui să influenţeze pozitiv percepţia încrederii. Sistemele de HR privind recompensa, controlul şi aprecierea performanţelor pot să faciliteze sau să împiedice comportamentul managerial demn de încredere (Creed şi Miles, 1996). Foarte importantă este coerenţa concepţiilor şi politicii în materie de : *relaţii ierarhice* (acordarea unor responsabilităţi, dreptul la eroare, justiţia, respectul etc.) ; *tip de structură aplicată* (autonomia, controlul, tratarea oamenilor ca persoane mature, fluiditatea informaţiei, transparenţa, rotirea posturilor) ; *promovare* (valorificarea talentelor, formarea continuă, dezvoltarea unor noi competenţe, mediul favorabil pentru creativitate şi responsabilitate, coaching între angajaţii mai vechi şi cei noi) ; *mobilizare* (evoluţia salariilor şi recompenselor, demnitatea,

explorarea potenţialului, găsirea unor motivaţii pentru rezultatele ce urmează a fi obţinute şi pentru provocările ce vor urma) ; *recrutare şi selecţie* (vizarea unor persoane cu motivaţie intrinsecă puternică : curiozitate, dorinţa de a deveni mai important/mai bun, aspiraţia de a da un sens propriei vieţi – Le Saget, 1999, p. 166). Le Saget acordă o importanţă deosebită *fazei de plecare* din organizaţie. O întreprindere nu îşi poate motiva cu adevărat ansamblul personalului decât dacă acesta ştie că va fi tratat cu demnitate în momentul plecării din organizaţie, dar şi în situaţia despărţirilor brutale sau a crizelor. Realitatea dovedeşte că în domeniul *plecărilor* organizaţiile dau dovadă de stângăcie, lipsă de eleganţă şi, uneori, chiar dispreţ pentru oameni care şi-au petrecut ani buni acolo. Autoarea nu omite nici problema tinerei generaţii : „Astăzi oamenii nu mai pot fi trataţi fără urmări grave, ca nişte maşini de producţie, doar pentru gloria unei puteri ce răspunde din ce în ce mai puţin apiraţiilor şi valorilor specifice tinerelor generaţii. Efectul de bumerang se manifestă într-un fel sau altul" (Le Saget, 1999, p. 166).

Politicile de evaluare a performanţei şi recompensare pot constitui o metodă de a încuraja încrederea când procedurile de recompensare a performanţelor urmăresc principiile justiţiei procedurale (Creed şi Miles, 1996). Dacă evaluarea se face pe baze obiective, urmărind anumite proceduri standard care să motiveze, şi dacă modalitatea de evaluare este consistentă, atunci e posibil să se manifeste comportamentul managerial demn de încredere (Whitener *et al.*, 1998).

Pentru a susţine încrederea oamenilor în organizaţie, dar şi încrederea acesteia în oameni şi, mai mult, pentru a creşte performanţa economică a organizaţiei, este necesar ca managementul să optimizeze contribuţia angajatilor la îndeplinirea scopurilor generale şi operaţionale. Câteva atribuţii de bază în munca de manager sunt *dezvoltarea personalului*, precum şi ghidarea, îndrumarea şi perfecţionarea sa. În mod absolut, trainingul creşte încrederea, se asociază cu motivaţia şi angajamentul personalului, permite creşterea nivelului competenţelor individuale şi ale organizaţiei (Mullins, 1993).

Cultura organizaţională este un set de asumpţii împărtăşite, luate de bune de către membrii organizaţiei, influenţând modul în care ei reacţionează la mediul organizaţional (Rousseau, 1990). Conţinutul, normele şi valorile culturii organizaţionale modelează comportamentele membrilor, unele primesc suport şi sunt promovate mai intens (O'Reilley şi Caldwell, 1985 ; Thompson şi Luthans, 1990). Diverşi autori au căutat să identifice valorile şi normele care încurajează comportamentul demn de încredere. De exemplu, culturile care încurajează *asumarea unor riscuri* îi vor încuraja şi pe manageri să accepte riscul de a delega controlul la nivelul unor subordonaţi (Whitener *et al.*, 1998). Culturile care preţuiesc *comunicarea deschisă* şi *incluziunea* vor susţine comportamente manageriale precum : colaborarea, împărtăşirea informaţiei, dovedirea preocupării pentru oameni, discutarea problemelor. Aceste culturi vor sprijini şi comportamentul demn de încredere. *Cultura organizaţională* „de încredere" presupune :

manifestarea în organizaţie a sprijinului, sfatului, ascultării; grija faţă de altul; promovarea unor valori şi norme clare, comune (Whitener *et al.*, 1998).

Varietatea valorilor culturale care există în lume influenţează comportamentul individual şi pot complica iniţierea încrederii din partea managerului (Hofstede, 1980a, 1980b). Cercetările au relevat importanţa pe care o are *împărtăşirea valorilor*. Lewicki şi colaboratorii săi (1998) consideră că părţile între care se stabileşte relaţia de încredere trebuie să identifice valorile celeilalte părţi pentru că numai aşa se ajunge la o viziune comună asupra organizaţiei, la o identitate organizaţională puternică. Împărtăşirea valorilor constituie primul pas prin care oamenii experimentează cea mai înaltă formă de încredere, şi anume „încrederea necondiţionată" (Jones şi George, 1998). Această formă de încredere *personală* se formează pe baza unui acord reciproc, fără ca protecţia faţă de o eventuală trădare să fie stipulată în vreun contract (Barney şi Hansen, 1994; Sako, 1998). Atunci când organizaţiile nu se pot baza pe o asemenea „familiaritate interpersonală" şi pe valori comune, managementul trebuie să recurgă la introducerea unei forme de încredere *impersonală*, a garanţiei verbale sau scrise, încrederea calculativă cu clauze contractuale precise (Jensen şi Meckling, 1976; Meyer, 1983; Sitkin şi Bies, 1994).

Participarea şi automomia pot reprezenta o altă tendinţă a managementului în activitatea de organizare a muncii şi de construire a încrederii. Driscoll (1978) a descoperit că încrederea angajaţilor este mai mare când ei sunt mulţumiţi de posibilitatea de a *participa la luarea deciziilor*; când sunt satisfăcuţi pentru că pot determina rolul muncii lor. Când controlul este limitat şi există posibilitatea de participare la luarea deciziilor şi ocazii de a-şi exprima opinia, salariaţii capătă o încredere mai mare în sistem.

Lawler (1992) a dovedit importanţa *stilurilor de management participativ* în contextul schimbărilor la locul de muncă. Un sondaj indica faptul că 27% din companiile americane folosesc echipe de lucru autodirijate cel puţin într-o anumită zonă a organizaţiei (Wellins, Byham şi Wilson, 1991). Emergenţa echipelor autodirijate şi încrederea în muncitorii cărora li se delegă responsabilităţi au crescut semnificativ importanţa termenului *încredere* ca urmare a faptului că mecanismele de control sunt reduse sau eliminate, iar interacţiunea creşte (Larson şi LaFasto, 1989). În utilizarea echipelor autodirijate, încrederea trebuie să ia locul supervizării, întrucât observarea directă a angajaţilor devine nepractică (Larson şi LaFasto, 1989).

Comunicarea şi cantitatea de informaţii diseminate de angajaţi reprezintă importanţi factori ai încrederii organizaţionale. Dacă un individ este inclus într-o reţea în care fluxul de informaţii esenţiale este mai mare, el poate resimţi mai multă încrederea organizaţională (vezi Mishra şi Morrissey, 1990). S-a acreditat ideea că încrederea depinde de mai mulţi factori ai comunicării: 1) *acurateţea informaţiilor* – angajaţii capătă încredere când comunicarea şefilor cu salariaţii este *exactă* şi *are implicaţii pentru viitor*; 2) *cantitatea de informaţie critică*

diseminată de angagajați – încrederea crește când individul este inclus într-o rețea în care fluxul de informație esențială este mai mare (vezi Mishra și Morrissey, 1990) ; 3) *promptitudinea* și creșterea frecvenței comunicării informațiilor relevante despre resurse, mobilitatea joburilor, expertiza funcțională etc. (Bannister, 1986 ; Earley, 1986) ; 4) *explicarea deciziilor* – încrederea crește când are loc informarea și oferirea unor explicații adecvate salariaților asupra politicii și deciziilor (Kinicki și Kreitner, 2003) ; 5) *onestitatea* în comunicare – acceptarea problemelor și limitărilor organizaționale/personale, exprimarea adevărului (Kinicki și Kreitner, 2003) ; relevarea aspectelor negative (Bannister, 1986 ; Earley, 1986) ; 6) *deschiderea* – sunt percepuți cu mai multă încredere managerii care acordă timp pentru o comunicare deschisă, caracterizată prin împărtășirea de gânduri și idei cu subalternii (Butler, 1991) ; împărtășirea percepțiilor și sentimentelor (Mishra și Morrissey, 1990) ; comunicarea intențiilor și a opiniilor (pe lângă informațiile formale, factuale – Bannister, 1986 ; Earley, 1986) ; 7) *feedback* – când feedbackul este mai corect/exact/precis, denotând bune capacități de observare, subordonații investesc superiorii cu credibilitate mare, sunt mai mulțumiți că au primit un semnal de răspuns și sunt mai dispuși să ia în considerare remarcile referitoare la performanță (Earley, 1986) ; 8) *posibilitatea de exprimare* a salariaților – expunerea unor opinii când este cazul luării unor decizii ; evidențierea percepțiilor și a sentimentelor stimulează încrederea (Mishra și Morrissey, 1990).

Stilurile de conducere reprezintă un determinant fundamental al încrederii. Unii autori apreciază că responsabilii organizațiilor chiar au datoria de a modela încrederea (Kets de Vries, 2001, p. 208). Diversele teorii ale leadership-ului au încercat să explice felul în care liderii reușesc să atragă niveluri înalte de încredere, admirație, atașament, loaialitate, motivație etc. (House, Delbecq și Taris, 1998, *apud* Anderson *et al.*, 2001). Cum pot managerii de la toate nivelurile să coopereze pentru a crea o ambianță în care oamenii au încredere unul în altul ? Răspunsul este complex : a comunica, ceea ce presupune a vorbi și a asculta (Kets de Vries, 2001, p. 208) ; comportamentul suportiv (Nyhan și Marlowe, 1997) ; manifestarea respectului reciproc, onestitate, deschidere, consecvență, corectitudine (Kets de Vries, 2001, p. 208) ; integritatea comportamentului, congruența dintre vorbe și fapte (Tschannen-Moran și Hoy, 1998) ; competența și disponibilitatea de a acționa într-o manieră corectă, morală și predictibilă (Nyhan și Marlowe, 1997) etc. O sarcină fundamentală a managerului constă în a *da un sens* preocupărilor majore ale grupului și a le gestiona pozitiv. De exemplu, dacă în rezolvarea unei probleme apare un blocaj din cauza convingerii membrilor că nu sunt în siguranță dacă vorbesc deschis, un lider eficient pune diagnosticul lipsei de încredere și ia măsuri pentru a crește încrederea în grup (Mink *et al.*, 1993, p. 137).

Liderii charismatici și transformaționali au fost cel mai adesea asociați cu niveluri crescute ale încrederii (vezi Zlate, 2004). Liderul *charismatic* câștigă

încredere punând în scenă o serie de conduite: evaluează atent statu-quoul pentru a vedea posibilităţile de schimbare; acordă o atenţie deosebită nevoilor subordonaţilor şi constrângerilor organizaţionale; formulează o viziune sau o misiune tentantă; pune în discuţie situaţia curentă care corespunde nevoilor şi aspiraţiilor subordonaţilor, pentru a articula viziunea subordonaţilor; recurge la controlarea impresiilor acestora, pune în joc retorica, încrederea în sine şi în ceilalţi (Conger şi Kanungo, 1988). Liderul *transformaţional* câştigă încredere prin conduite specifice: propune o viziune, inspiră mândrie, respect, creşte nivelul de optimism (*influenţa idealizată*); devine un model pentru subordonaţi, transmite ceea ce gândeşte, utilizează simboluri pentru concentrarea eforturilor (*inspiraţia*); îi ajută pe subordonaţi să atingă potenţialul maxim, contribuie la dezvoltarea psihologică a angajaţilor; leagă nevoile curente ale individului de misiunea organizaţiei; recurge la mentorat, coaching (*consideraţia individualizată*); furnizează idei noi pentru a determina regândirea şi reevaluarea celor vechi, dezvoltă gândirea şi imaginaţia subordonaţilor, creşte capacitatea lor de a-şi dezvolta propriile credinţe şi valori, de a formula soluţii noi, originale la problemele cu care se confruntă (*stimularea intelectuală* – Bass şi Avolio, 1990).

Studiile au arătat că încrederea poate creşte în condiţiile în care managerii încurajează participarea angajaţilor la luarea deciziilor, împărtăşesc şi deleagă controlul, demonstrează preocupare pentru angajaţi (Clark şi Payne, 1997; Whitener *et al.*, 1998). *Delegarea* este o chestiune de încredere în performanţele atât ale subordonaţilor, cât şi ale managerilor: subordonaţii pot întreprinde activităţi delegate în diferite maniere din proprie iniţiativă în condiţiile unor specificaţii şi limite de autoritate. Delegarea creează o relaţie specială între manager şi subordonat, implicând acordarea încrederii şi reducerea controlului (Mullins, 1993).

Nivelul încrederii angajaţilor în superiorii lor (direcţi sau în cei de la nivelurile ierarhice de vârf) poate influenţa gradul lor de identificare cu obiectivele organizaţiei, respectarea regulamentelor şi procedurilor administrative şi disponibilitatea lor de a negocia soluţii satisfăcătoare pentru ambele părţi în cazul divergenţelor de opinii sau al conflictelor (Smith, 1992). Subordonaţii care investesc multă încredere în liderii lor sunt mai dispuşi să accepte schimbările propuse de aceştia (Smith, 1992).

Rolul echipei în dezvoltarea încrederii a fost amplu dezbătut în literatura de specialitate. Încrederea în cadrul echipelor reprezintă o expresie a relaţiilor interpersonale ce poate afecta comportamentul şi performanţele la nivel individual, grupal şi organizaţional (Kramer şi Tyler, 1996; McAllister, 1995). Încrederea include atât cogniţia, cât şi trăirile afective cu privire la proporţia în care un individ se poate baza pe altă persoană din grup, implică valori şi standarde comune (Sitkin şi Roth, 1993). Încrederea începe să se formeze în grupuri atunci când fiecare acţionează în modul aşteptat de ceilalţi (Fukuyama, 1995). Edmonson a pus accentul pe securizarea afectivă în cadrul grupului şi a

propus conceptul de *echipe protectoare* (*team safety*), echipe bazate pe încredere. Echipele „protectoare" sunt cele în care există convingerea că acțiunile bine intenționate nu vor conduce la pedepse din partea grupului. Membrii recunosc și discută deschis erorile și cauzele lor și caută modalități de evitare. Învățarea și inovarea vor avea loc în echipă atunci când membrii vor avea *încredere reciprocă* în intențiile celorlalți (Edmonson, 1996, *apud* Anderson *et al.*, 2001). Așadar, pentru a dezvolta încredere, oamenii trebuie să se simtă *în siguranță în cadrul grupului*. Când se simt amenințați, devin defensivi și recurg la comportamente care să-i protejeze de daune ; orice comportament care presupune respingere (criticile, de exemplu) creează bariere în calea încrederii (Mink *et al.*, 1993).

Dezvoltarea încrederii se realizează prin *sistemul comportamentelor* manifestate în cadrul echipei : acceptarea ideilor ; exprimarea dezacordului nu prin criticarea persoanei, ci a ideii ; clarificările necesare pentru ca oamenii să se înțeleagă unii pe alții ; tolerarea unor erori ; includea altora în activitățile proprii ; oferirea ajutorului ; cererea și oferirea de feedback ; lucrul împreună cu alții la un proiect ; împărtășirea unor informații, corectitudinea (Mink *et al.*, 1993).

Apartenența la grup are un rol deosebit pentru antrenarea încrederii, fiind susținută prin preocupări afective reciproce ale membrilor, prin recunoașterea fiecăruia ca membru și respectarea contribuției personale la construirea sistemului normelor de grup. Când aceste preocupări și atitudini sunt împărtășite, când membrii sunt atenți să respecte principiul reciprocității, atunci se vor dezvolta încrederea și satisfacția în interiorul grupului (vezi Anderson *et al.*, 2001).

Alte variabile psihoorganizaționale care contribuie la formarea încrederii sunt :

- *competența* – demonstrarea unui sens al obiectivelor, a unor abilități tehnice și a profesionalismului (vezi Kinicki și Kreitner, 2003), incluzând la nivel organizațional preocupări pentru : *reputație* (a fi un actor competent, profesionist) ; *referințe* (din partea proiectelor dificile) ; *premii* (obținute pentru tehnologii deosebite) ; *tehnologii* (introduse pentru prima dată pe piață) ; finalizarea la termen a acțiunilor și proiectelor ; alegerea partenerilor potriviți etc. (vezi Mishra, 1996) ; la nivel individual, competența se regăsește în profesionalism, capacitatea de a respecta standardele, aprecierea realistă și obiectivă a situațiilor, abilități interpersonale (Mishra, 1996) ;
- *viziunea* – consecvența și anticiparea evenimentelor în activitățile zilnice și în cele de perspectivă, respectarea promisiunilor ;
- *justiția/dreptatea* – cultivarea dreptății ca aspect al imparțialității reprezintă o bază solidă pentru cooperare și presupune evaluarea realistă a performanțelor, recunoașterea meritelor (Das și Teng, 1998) ;
- *siguranța, securitatea și stabilitatea* la locul de muncă – se mențin dacă în organizație se manifestă : respectarea promisiunilor ; consistența și stabilitatea

persoanelor care pot contribui la dezvoltarea organizaţională; consistenţa valorilor şi normelor între cei responsabili de dezvoltarea organizaţiei şi restul salariaţilor; informarea cu privire la schimbări etc. (Mishra, 1996; Creed şi Miles, 1996);
- *socializarea* poate creşte încrederea la nivel individual prin împărtăşirea experienţelor, intenţiilor, prin implicarea în interacţiuni, prin creşterea numărului de contacte, prin invitarea partenerului pentru schimburi de impresii (Zucker, 1986);
- *învăţarea* despre competenţele şi diferenţele individuale are rolul de a diminua percepţia negativă a disimilarităţilor, sporind astfel înţelegerea şi încrederea reciprocă (Whitener *et al.*, 1998);
- *suportul* – manifestarea disponibilităţii, oferirea ajutorului, a unor sfaturi, a unor îndrumări, suport pentru ideile membrilor echipei;
- *respectul* – ascultarea activă, delegarea autorităţii de a lua decizii, conduitele pozitive etc.

Abordarea situaţională a încrederii organizaţionale este pe deplin relevată de afirmaţia: încrederea trebuie construită, nu poate fi cerută (Kinicki şi Kreitner, 2003; pentru informaţii suplimentare privind factorii favorizanţi ai dezvoltării încrederii organizaţionale, vezi Avram şi Shockley-Zalabak, 2008; pentru studiul teoriilor încrederii organizaţionale, vezi Avram, 2008).

7. Cercetarea încrederii organizaţionale în România

Studiile efectuate în ultimii ani la noi în ţară au luat în calcul variabila încredere organizaţională. Iliescu a efectuat mai multe studii utilizând scalarea multidimensională. Autorul include variabilele *încredere în propriile forţe* şi *încredere în viitorul organizaţiei* în modelele mentale ale salariaţilor investigaţi (vezi Iliescu, 2004). Marcela Pavalache-Ilie a studiat relaţia dintre anxietate şi stilul tranzacţiilor interpersonale la funcţionarii publici. Rezultatele au stabilit că există o corelaţie pozitivă între tranzacţiile de tip „copil adaptat" şi neîncredere (ca latură a anxietăţii), nivelul studiilor a corelat negativ cu neîncrederea. Cercetarea poate fi un precursor al abordării dispoziţionale a încrederii în mediul de muncă al funcţionarilor publici (vezi Pavalache-Ilie, 2004). Brate include încrederea organizaţională ca variabilă în cercetarea stresului la manageri. Autorul consideră că încrederea corelează negativ cu angajamentul şi scade odată cu implicarea şi dedicarea; încrederea a corelat pozitiv cu starea mentală (vezi Brate, 2004).

În anul 2005, Zlate şi Avram publică în România primul studiu dedicat exclusiv încrederii organizaţionale, motivând activitatea lor: „Conceptul de *încredere organizaţională* în alte părţi este în vogă, la noi însă abia dacă este

amintit accidental, cu atât mai puţin este luat în calcul în studii şi în investigaţii empirice întreprinse în mediile organizaţionale". Studiul acestor autori tratează principalele probleme teoretice abordate în literatura de specialitate, oferind primul reper la noi în ţară. Zlate şi Avram (2005) au analizat o serie de modele teoretice ale încrederii organizaţionale şi au recurs la elaborarea unui model teoretic explicativ care aspiră la un grad mare de generalitate. Premisa de la care pornesc autorii este următoarea : orice comportament organizaţional este raportat la o serie de nevoi *personale, de grup şi organizaţionale*. Când aceste nevoi se activează, apare problema deciziei de a iniţia relaţii şi de asumare a unor riscuri şi chiar a vulnerabilităţii. Experienţa de viaţă şi tendinţa de a fi încrezător sunt structuri de care depinde intenţia de de a asumare a riscului investiţiei în capitalul-încredere ; cei suspicioşi evită asumarea relaţiilor de încredere. Subiectul îi va evita pe cei ce s-au dovedit a nu fi de încredere şi se va orienta către cei pe care îi percepe drept demni de încredere sau pe care nu-i cunoaşte prea bine. Încrederea este asumată, iar rezultatele pot fi pozitive (satisfacerea nevoii personale, de grup, organizaţionale) sau negative (nesatisfacerea nevoilor). Ulterior, persoana va mai stabili sau nu relaţii de risc/încredere cu acelaşi partener. Dacă eşecurile se perpetuează, se dezvoltă neîncrederea, dacă succesele au o pondere mai mare, individul continuă să îşi asume în anumite limite/grade între „încrederea redusă" şi „încrederea totală" (vezi figura 1).

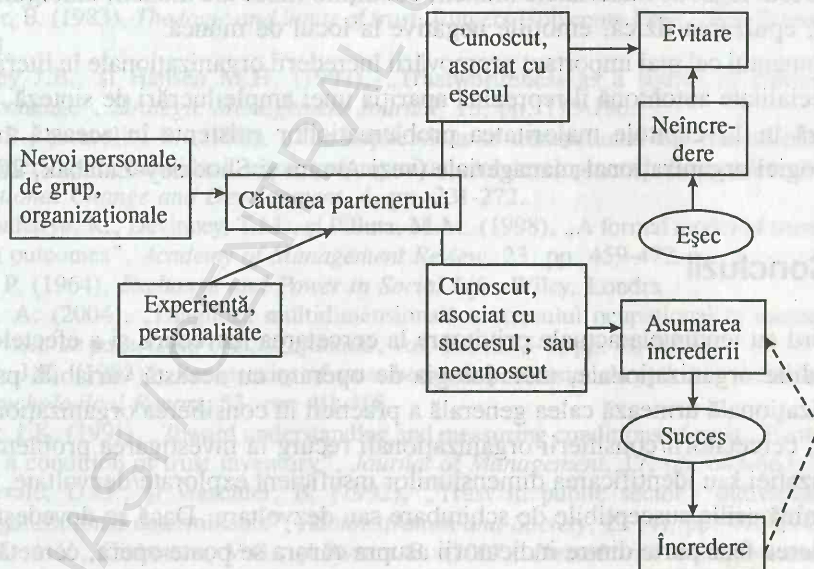


Figura 1. *Modelul general teoretic al încrederii în organizaţii (după Zlate şi Avram, 2005)*

Un astfel de model atrage atenţia asupra faptului că încrederea în organizaţii se creează şi este căutată nu doar în legătură cu nevoile personale, subiective, ci

şi în raport cu nevoile de grup şi organizaţionale, deci oamenii dezvoltă încredere la locul de muncă prin raportare mai ales la aspecte obiective, însă nu sunt neglijate dispoziţiile personalităţii în procesele de evaluare. A te baza pe altul, pe ceilalţi, a crea şi a-ţi asuma încrederea pentru îndeplinirea obiectivelor activităţii de muncă reprezintă cele mai importante aspecte ale încrederii organizaţionale (vezi Zlate şi Avram, 2005).

Ciurea, Ciubotaru şi Avram (2007) au studiat climatul încrederii organizaţionale în serviciile de neurochirurgie. Au utilizat modelul cu cinci dimensiuni validat de Shockley-Zalabak, Ellis şi Winograd (2000). Studiile comparative au scos la iveală faptul că *identificarea cu organizaţia* este mai pregnantă la angajaţii cu vechime mare în secţie ; subiecţii din categoria de vârstă 31-40 de ani apreciază mai mult deschiderea superiorilor comparativ cu cei din categoria 21-30 de ani ; cei cu studii postliceale (asistenţi medicali) sunt mai sensibili la *receptivitatea* din partea şefilor decât cei cu studii liceale (infirmiere, brancardieri) ; medicii percep *deschiderea* superiorului ierarhic ca fiind mai mare comparativ cu ceilalţi salariaţi. Avram (2007) a stabilit că în serviciile de neurochirurgie toate dimensiunile încrederii corelează pozitiv cu : satisfacţia muncii, stima de sine la locul de muncă, puterea formală autopercepută (a propriului post), receptivitatea/deschiderea superiorilor, justiţia interacţională, sprijinul colegilor, orientarea în muncă, oportunităţile de dezvoltare. Dimensiunile încrederii au corelat negativ cu : stresul legat de materialele muncii, condiţiile fizice ale muncii, ambiguităţile de rol, epuizarea fizică, emoţiile negative la locul de muncă.

Momentul cel mai important promovării încrederii organizaţionale în literatura de specialitate autohtonă îl reprezină apariţia unei ample lucrări de sinteză, care tratează în 12 capitole majoritatea problematicilor existente în această arie a psihologiei organizaţional-manageriale (vezi Avram şi Shockley-Zalabak, 2008).

8. Concluzii

În acord cu tendinţele actuale privitoare la cercetarea încrederii şi a efectelor ei în mediile organizaţionale, metodologia de operare cu această variabilă psihoorganizaţională urmează calea generală a practicii în consilierea organizaţională. Iniţial, cercetătorii/consilierii organizaţionali recurg la investigarea problemelor organizaţiei sau identificarea dimensiunilor insuficient explorate/dezvoltate, apoi determină ariile susceptibile de schimbare sau dezvoltare. Dacă se dovedeşte că încrederea face parte dintre indicatorii asupra cărora se poate opera, cercetătorii vor defini relaţiile, ipostaza încrederii în raport cu alţi indicatori, vor identifica acele comportamente şi situaţii specifice care trebuie schimbate şi vor structura programul de formare a comportamentelor/proceselor prin care să se dezvolte încrederea în organizaţie, luând în calcul modalităţile prin care se construieşte ea şi, mai ales, efectele acestui demers (Zlate şi Avram, 2005).

Bibliografie

Andaleb, S.S. (1996), „An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels : The role of trust and dependence”, *Journal Retailing*, 72 (1), pp. 77-93.

Anderson, N., Ones, D.S., Sinangil, H.K., şi Viswersvaran, C. (2001), *Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology*, vol. 2, Sage, Londra.

Astley, W.G., şi Fombrun, C.J. (1983), „Collective strategy : Social ecology of organizational environment”, *Academy of Management Review*, 8 (4), pp. 576-587.

Arrow, K.J. (1972), „Gifts and exchanges”, *Philosophy and Public Affairs*, 1, pp. 343-362.

Arrow K.J. (1973), *Information and Economic Behavior*, Federation of Swedish Industries, Stockholm.

Avram, E. (2007), „Directions of management development within neurosurgical departments”, în E. Avram (coord.), *Psihologie organizaţional-managerială – perspective aplicative*, Editura Universitară, Bucureşti.

Avram, E., şi Shockley-Zalabak, P. (2008), *Încrederea organizaţională* (*Trust : The Bedrock of Individual and Organizational Excellence*), Editura Universitară, Bucureşti.

Avram, E. (2008), „Teorii ale încrederii organizaţionale”, în E. Avram (coord.), *Psihologia în organizaţiile moderne*, Editura Universitară, Bucureşti.

Axelrod, R. (1984), *The evolution of cooperation*, Basic Books, New York.

Bannister, B.D. (1986), „Performance outcome feedback and attributional feedback : Interactive effects on receipt responses”, *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 203-210.

Barber, B. (1983), *The logic and limits of trust*, Rutgers University Press, New Brunswick, NJ.

Bartney J.B., şi Hansen M.H. (1994), „Trustworthiness as a source of competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, 15, pp. 175-190.

Bass, B., şi Avolio, B. (1990), „The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development”, *Research in Organizational Change and Development*, 4, pp. 231-272.

Bhattacharya, R., Devinney, T.M., şi Pilluta, M.M. (1998), „A formal model of trustbased on outcomes”, *Academy of Management Review*, 23, pp. 459-472.

Blau, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, Londra.

Brate, A. (2004), „Diagnoza multidimensională a stresului ocupaţional la manageri”, *Revista de psihologie organizaţională*, vol. IV, nr. 3-4, pp. 76-90.

Butler, J.K. (1983), „Reciprocity of trust between professionals and their secretaries”, *Psychological Report*, 53, pp. 411-416.

Butler, J.K. (1991), „Toward understanding and measuring conditions of trust : Evolutions of a condition of trust inventory”, *Journal of Management*, 17, pp. 643-663.

Carnevale, D.G., şi Weschler, B. (1992), „Trust in public sector : Individual and organizational determinants”, *Administration and Society*, 23 (4), pp. 471-494.

Ciurea, A.V., Ciubotaru, V.G., şi Avram E. (2007), *Dezvoltarea managementului în organizaţiile sănătăţii. Excelenţa în serviciile de neurochirurgie*, Editura Universitară, Bucureşti.

Clark M.C., şi Payne R.L. (1997), „The Nature and Structure of Worker's Trust in Management”, *Journal of Organizational Behavior*, 18, pp. 205-224.

Clegg, S.R., şi Hardy, C. (1999) (eds.), *Studying Organization : Theory and Method*, Sage, Londra.

Coleman, J.S. (1990), *Foundations of social theory*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Cook, K.S. (2001), *Trust in Society*, Russel Sage Foundation, New York, NY.

Conger, J.A., şi Kanungo, R.N. (1988), „Behavioral dimensions of charismatic leadership", în J.A. Conger şi R.N. Kanungo (eds.), *Charismatic Leadership : The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco.

Creed, W.E., şi Miles, R.E. (1996), „Trust in organizations : A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies and the opportunity costs and controls", în R.M. Kramer şi T.R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks.

Cummings, L.L., şi Bromiley, P. (1996), „The organizational Trust Inventory (OTI) : Depelopment and validation", în R.M. Kramer şi T.R. Tyler (eds.), (1996), *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks.

Das, T.K., şi Teng, B.-S., (1998), „Between Trust and Control : Developing Confidence in Parner Cooperation in Alliances", *The Academy of Manegement Review*, 23, pp. 491-512.

Dasgupta, P. (1988), „Trust as a commodity", în D.G. Gambetta (ed.), *Trust* (pp. 49-72), Basic Blackwell, New York.

Deutsch M. (1958), „Trust and suspicion", *Journal of Conflict Resolution*, 2, pp. 265-279.

Deutsch M. (1962), „Cooperation and Trust : Some Theoretical Notes", în M. Jones (ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, University of Nebraska Press, Lincoln.

Dirks K.T., şi Ferrin, D.L. (2001), „The role of trust in organizational settings", *Organization Science*, 12, pp. 450-467.

Dirks, K., şi McLean Parks, J. (2003), „Conflicting stories : The state of the science of conflict", în J. Greenberg (ed.), *Organizational Behavior : The State of the Science* (pp. 283-324), ediţia a II-a, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.

Driscoll J.W. (1978), „Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction", *Academy of Management Journal*, 21, pp. 44-56.

Earley, P.C. (1986), „Supervisors and shop stewards as sources of contextual information in goal setting : A comparison of the United States with England", *Journal of Applied Psychology*, ianuarie, pp. 111-117.

Edmonson A. (1999), „Psychological safety and learning behavior in work teams", *Administrative Science Quarterly*, 44 : 350-383.

Erikson, E. (1965), *Childhood and Society*, Penguin, Harmondsworth.

Farris, G., Senner, E., şi Butterfield, D. (1973), „Trust, culture, and organizational behavior", *Industrial Relations*, 12, pp. 144-157.

Flaherty, K.E., şi Pappas, J.M. (2000), „The role of trust in salesperson-salesmanager relationship", *Personal Selling and Sales Management*, 20 (4), pp. 271-278.

Frost, T., Stimpson, D.V., şi Maughan, M.R.C. (1978), „Some correlates of trust", *Journal of Psychology*, 99, pp. 103-108.

Fukuyama, F. (1995), *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, The Free Press, New York.

Gabarro, L. (1978), „The development of trust : Influence and expectations", în A.G. Athos şi J.J. Gabarro (eds.), *Interpersonal Behavior : Communication and understanding in relationship* (pp. 290-303), Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Giddens, A. (1994), „Risk, trust, reflexivity", în U. Beck, A. Giddens şi S. Lash (eds.), *Reflexive Modernization* (pp. 184-197), Polity Press, Cambridge.

Goffman, E. (1963), *Behavior in Public Places : Notes on the Social Organization of Gatherings*, Free Press, New York.

Good, D. (1988), „Individuals, interpersonal relations and trust", în D.G. Gambetta (ed.), *Trust* (pp. 131-185), Basil Blackwell, New York.
Gulbert, S.A., şi McDonough, J.J. (1986), „The politics of trust and organizational empowerment", *Public Administration Quarterly*, 10, pp. 171-188.
Hann, M.S. (1968), „Die Idee des Vertrauens bei Konfuyius", în J. Schwartländer (ed.), *Verstehen und Vertrauen*(pp. 27-38), Kohllammer, Stüttgart.
Harrison, M.J. (1987), *Diagnosing Organizations : Methods, Models and Processes*, vol. 8, Sage, Newbury Park, CA.
Henslin, J.M. (1968), „Trust and the cab driver", în M. Truzzi (ed.), *Sociology and Everyday Life* (pp. 138-158), Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
Hofstede, G. (1980a), „Motivation, leadership, and organization : Do American theories apply abroad ?", *Organizational Dynamics*, 9 (1), pp. 42-63.
Hofstede, G. (1980b), *Cultural consequences : International differences in work related values*, Sage, Beverly Hills.
Hollis, M. (1998), *Trust within Reason*, Cambridge University Press. Cambridge.
Hovland, C.I., Janis, I.L., şi Kelley, H.H. (1953), *Communication and persuasion*, Yale University Press, New Haven, CT.
Huff, L., şi Kelley, L. (2003), „Levels of organizational trust in individualist vs. collectivist societies : A seven nations study", *Organizational Science Linthicum*, vol. 14, nr. 1, ianuarie-februarie, pp. 81-90.
Iliescu, D. (2004), „Inovaţia metodologică în studiul organizaţional. Folosirea modelelor mentale", *Revista de psihologie organizaţională*, vol. IV, nr. 1-2, pp. 125-145.
Inkpen A.C., şi Curall, S.C. (1998), „The nature antecedents and consequences of joint venture trust", *Thunderbird Research Center Discussion Paper Series*, Thunderbird, The American Graduate School of International Management, Glendale, AZ, 98 (1).
Jablin, F.M., şi Putnam, L.L. (eds.) (2000), *The New Handbook of Organizational Communication : Advances in Theory, Research and Methods*, Sage, Thousand Oaks.
James, H.S., Jr., şi Sykuta, M.E. (2004), „Generalized and particularized trust in organization", lucrare prezentată la International Society for New Institutional Economics Meetings, Tucson, Arizona, 1 octombrie.
Jensen, M.C., şi Meckling, W.H. (1976), „Theory of the firm. Managerial behavior : Agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
Johnson, J.L., Cullel, J.B., Sakano, T., şi Takenoukhi, H. (1996), „Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese-U.S. cooperative alliances", *Journal of International Business Studies*, 27 (5), pp. 981-1004.
Jones, G.R., şi George, J.M. (1998), „The Experience and Evolution of Trust : Implications for Cooperation and Teamwork", *The Academy of Manegement Review*, 23, 3, pp. 531-546.
Kee, H.W., Knox, R.E. (1970), „Conceptual and methodological considerations in the study of trust", *Journal of Conflict Resolution*, 14, pp. 957-366.
Kets de Vries, M. (2001), *The leadership mystique : A user's manual for the human enterprise*, Prentice Hall, Londra.
Kinicki, A., şi Kreitner, R. (2003), *Organizational behavior : Key concepts, skills & best practice*, McGraw Hill, Irwin, Boston.
Kramer, R. (1999), „Trust and distrust in organization : Emerging perspectives and enduring questions", *Annual of Psychology*, 50, pp. 569-598.
Kramer, R.M., şi Tyler, T.R. (eds.) (1996), *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks.
Kumar, N. (1996), „The power of trust in manufacturer-retailer relationships", *Harvard Business Review*, 74 (6), pp. 94-106.

Larson, C.E., şi Lafasto, F.M.J. (1989), *Teamwork : What must go right/what must go wrong*, Sage, Newbury Park, CA.

Lawler, E. (1992), *The ultimate advantage : Creating the high-involvement organization*, Josey-Bass,San Francisco.

Le Saget, M. (1999), *Managerul intuitiv*, Editura Economică, Bucureşti.

Lewicki, R.J., şi Bunker, B.B. (1995), „Trust in relationships : A model of trust development and decline", în B.B. Bunker şi R.J. Rubin (eds.), *Conflict, cooperation and justice* (pp. 133-174), Jossey-Bass, San Francisco.

Lewicki, R.J., şi Bunker, B.B. (1996), „Developing and maintaining trust in work relationships", în R.M. Kramer şi T.R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks.

Lewicki, R.J., McAllister, D.J., şi Bies, D.J. (1998), „Trust and distrust : New relationships and realities", *Academy of Management Review*, 23, pp. 438-458.

Lewicki, R.J., şi Wiethoff, C. (2000), „Trust, trust development and trust repair", în M. Deutsch şi P. Coleman (eds.), *Theory and practice of conflict resolution* (pp. 86-107), Jossey-Bass, San Francisco.

Lewicki, R.J., Wiethoff, C., şi Tomlinson, E.C., (2005), „What is the role of trust in organizational justice ?", în J. Greenberg şi J.A. Colquit (eds.), *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, New Jersey, Londra.

Lieberman, J. K., (1981), *The litigious society*, Basic Books, New York.

Liljeblat, A.J. (2005), „Towards a more comprehensive understanding of trust : Exploring the public's trust in natural resource of management", teză de masterat, University of Montana, Sc. University of Alaska Fairbanks, mai.

Luhmann, N. (1979), *Trust and power*, Wiley, Chichester.

Mayer, R.C., Davis, J.H., şi Schoorman, F.D. (1995), „An integration model of organizational trust", *The Academy of Management Review Briarcliff Manor*, iulie, vol. 20, nr. 3, pp. 709-835.

McAllister, D.J. (1995), „Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management*, 38 (1), pp. 24-59.

Meyer, J.W. (1983), „Organizational factors affecting legalization in education", în J.W. Meyer şi W.R. Scott (eds.), *Organizational environments : Ritual and rationality* (pp. 217-232), Josey-Bass, San Francisco.

Mink, O.G., Esterhuysen, P.W., Mink, B.P., şi Owen, K.Q. (1993), *A Comprehensive Management Process for Transforming Organizations : Change at Work*, Jossey-Bass, San Francisco.

Minulescu, M. (2004), *Psihodiagnoza modernă. Chestionarele de personalitate*, Editura Fundaţiei „România de Mâine", Bucureşti.

Mishra, A.K. (1996), „Organizational responses to crisis : The central role of trust", în R.M. Kramer şi T.R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research* (pp. 261-287), Sage, Thousand Oaks.

Mishra, J., şi Morrissey, M.A. (1990), „Trust in employee/employer relationships : A survey of West Michigan managers", *Public Personnel Management*, 19 (4), pp. 443-463.

Misztal, B.A. (1996), *Trust in Modern Societies*, Polity Press, Cambridge.

Möllering, G. (2001), „The nature of trust : From Georg Simmel to a theory of expectation, interpretation and suspension", *Sociology*, vol. 35, nr. 2, pp. 403-420.

Moorman, C., Zaltman, G., şi Deshpande, R. (1992), „Relationships between providers and users of market research : The dynamics of trust within and between organization", *Journal of Marketing Research*, 29 august, pp. 314-328.

Mullins, L.J. (1993), *Management and Organizational Behaviour*, ediţia a III-a, Pitman, Londra.
Nyhan, R.C., şi Marlowe, H.A. (1997), „Development and psychometric properties of the organizational trust inventory", *Evaluation Review*, vol. 21, nr. 5, pp. 614-635.
O'Reilley, C.A., şi Caldwell, D.R. (1985), „The impact of normative social influence and cohesiveness on task perception and attitudes : A social information processing approach", *Journal of Occupational Psychology*, 58, pp. 193-206.
O'Reilly, C.A., şi Roberts, K.H. (1974), „Failure and upward communication in organizations : Three possible culprits", *Academy of Management Journal*, 17, pp. 205-215.
Pavalache-Ilie, M. (2004), „Relaţia anxietate – stil de tranzacţie interpersonală în munca funcţionarilor publici", *Revista de psihologie organizaţională*, vol. IV, nr. 3-4, pp. 107-117.
Pitariu, H., Iliescu, D., şi Coldea, D. (2006), *FJAS : Flieshman Job Analysis Survey. Ghid de administrare*, PsihoCover, Bucureşti.
Pitariu, H., Iliescu, D., Tureanu, V., şi Peleaşă, C. (2006), *CPI : Inventarul psihologic California*, PsihoCover, Bucureşti.
Ring, S.M., şi Van de Ven, A. (1992), „Structuring cooperative relationships between organizations", *Strategic Management Journal*, 13, pp. 483-498.
Robbins, S. (2003), *Organizational behaviour*, Pearson Education. Inc., Upper Saddle River, NJ.
Rokeach, M. (1973), *The nature of human values*, Free Press, New York.
Rousseau, D.M. (1990), „Assessing organizational culture : The case for multiple methods", în B. Schneider (ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 153-192), Jossey-Bass, San Francisco.
Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., şi Camerer, C. (1998), „Not so Different After All : A Cross-Discipline View of Trust", *The Academy of Management Review*, 23, pp. 393-404.
Rotter, J.B. (1967), „A new scale to the measurement of interpersonal trust", *Journal of Personality*, 35, pp. 651-665.
Sako, M. (1998), „Does trust improve business performance ?", în C.M. Lane şi R. Bachmann (eds.), *Trust within and Between Organizations : Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford University Press, Oxford.
Schwartz, S.H. (1992), „Universals in the content an structure of values : Theoretical advances and empirical test in 20 countries", în M. Zanna, *Advances in experimental social psychology* (vol. 25, 1-65), Academic Press, San Diego.
Schwartz, S.H. (1994), „Beyond individualism/collectivism : New cultural dimension of values", în U. Kim, H.H. Triandis, C.C. Kagitcibasi şi G. Yoon, *Individualism and collectivism : Theory, method and applications* (pp. 85-119), Sage, Thousand Oaks.
Seligman, A. (1997), *The Problem of Trust*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., şi Winograd, G. (2000), „Organizational trust : What it means, why it matters", *Organizational Developement*, nr. 18, pp. 35-48.
Simsarian Webber, S. (2002), „Leadership and trust facilitating cross-functional team success", *Journal of Management Development*, vol. 21, nr. 3, pp. 201-214.
Sitkin, S.B., şi Bies, R.J. (1994), „The legalization of organizations : A multitheoretical perspective", în S.B. Sitkin şi R.J. Bies (eds.), *The legalistic organizations* (pp. 19-49), Sage, Thousand Oaks, CA.
Sitkin, S.B., şi Pablo, A.L. (1992), „Reconceptualizing the determinants of risk behavior", *Academy of Management Review*, 17, pp. 9-38.
Sitkin, S.B., şi Roth, N.L. (1993), „Explaining the limited effectiveness of legalistic «remedies» for trust/distrust", *Organization Science*. 4, pp. 367-392.

Smith, P. (1992), „In pursuit of happiness : Why study the general job satisfaction", în C.J. Cranny, P. Smith, şi E. Stone (eds.), *Job satisfaction : How people feel about their jobs and how it affects their performance* (pp. 5-20), Lexington Books, New York.

Staw, B.M., şi Ross, J. (2002), „Stability in the Midst of Change : A Dispositional Approach to Job Attitudes", în C.L. Cooper (ed.), *Fundamentals of Organizational Behavior*, Sage, Londra.

Stolle, D. (2001), „Clubs and congregations : The benefits of joining an association", în K.S. Cooc (ed.), *Trust in society* (pp. 202-244), Russell Sage Foundation, New York.

Strickland, L.H. (1958), „Surveillance and trust", *Journal of Personality*, 26, pp. 200-215.

Thompson, K.R., şi Luthans, F. (1990), „Organizational culture : A behavioral perspective", în B. Schneider (ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 319-344), Jossey-Bass, San Francisco.

Tschannen-Moran, M., şi Hoy, W. (1998), „Trust in schools : A conceptual and empirical analysis", *Journal of Educational Administration*, vol. 36, nr. 4, pp. 334-352.

Uslaner E. (2002), *The moral foundation of trust*, Cambridge University Press, New York, NY.

Wellins, R.S., Byham, W.C., şi Wilson, J.M. (1991), *Empowered teams : Creating self-directed work groups that improve quality, productivity and participation*, Josey--Bass, San Francisco.

Whitener, E.M., Brodt, S.E., Krosgard, A.M., şi Werner, J. (1998), „Managers as initiators of trust : An exchange of relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior", *The Academy of Management Review*, vol. 23, nr. 3, pp. 531-530.

Zaheer, A.B., McEvily, B., şi Perrone, V. (1998), „Does trust matter ? Exploring the effect of interorganizational and interpersonal trust on performance", *Organizational Science*, 9 (2), pp. 141-159.

Zand, D.E. (1972), „Trust and managerial problem solving", *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 229-239.

Zlate, M. (2004), *Leadership şi management*, Polirom, Iaşi.

Zlate, M., Avram, E. (2005), „Încrederea organizaţională – câteva probleme teoretice", *Revista de psihologie organizaţională*, vol. V, nr. 2-3, pp. 11-30.

Zucker, L.G. (1986), „Production of trust : Institutional sources of economic structure (1840-1920)", în B.M. Staw şi L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 8, pp. 53-111), JAI Press, Greenwich, CT.

Solidaritatea în organizaţii

Petru Vîrgă

1. Introducere

Solidaritatea este un fenomen vital pentru societăţile contemporane, caracterizate de relaţii sociale şi economice complexe, însă nu este foarte clar cum apare sau de ce nu apare în cadrul organizaţiilor. Comportamentele de solidaritate nu se limitează la nivel individual, acest fenomen putând apărea şi la nivel de grup, organizaţie, societate ca întreg. Solidaritatea este importantă în dinamica grupurilor angajate în producerea unor rezultate şi consumul de resurse.

Comportamentul solidar se referă la un model al contribuţiei cu resurse personale fără a aştepta compensaţii în diferite situaţii care variază de la ajutorarea celor aflaţi temporar în nevoie şi până reţinerea de a prelua o parte inechitabilă din beneficiile comune.

Comportamentele de solidaritate exprimă anumite forme ale capitalului social ce întăresc alte forme de capital pe care indivizii aflaţi în mediul organizaţional le pot dobândi (capital uman, material, financiar etc.). Aceste comportamente sunt importante pentru organizaţii deoarece constituie ingredientul necesar pentru diferite programe şi intervenţii care vizează crearea echipelor performante, implicarea angajaţilor, transformări culturale. Climatul şi cultura organizaţiei au un impact semnificativ asupra manifestării comportamentelor de solidaritate, asupra cauzelor şi a consecinţelor solidarităţii în organizaţie. Considerăm că solidaritatea în organizaţii depinde de nivelul de implicare existent în relaţiile de muncă, de densitatea şi calitatea relaţiilor de muncă existente în organizaţie. Implicarea angajaţilor este un aspect important al vieţii organizaţiei, cheia obţinerii unor niveluri ridicate de performanţă organizaţională şi a unei percepţii pozitive la nivelul angajaţilor şi, eventual, a unor niveluri mai ridicate ale satisfacţiei faţă de muncă.

În acest capitol vom ilustra cum comportamentele de solidaritate pot creşte performanţa individuală şi organizaţională.

Caracterul constant al schimbării mediului în care acţionează organizaţiile şi presiunile interne către schimbare şi adaptare la mediu afectează semnificativ relaţiile dintre oameni. Prezentăm astfel un model de estimare a succesului schimbărilor organizaţionale în condiţii de incertitudine pornind de la caracteristici ale comportamentelor de solidaritate.

2. Solidaritate și capital social

Solidaritatea este un fenomen social deseori situat în domeniul dezirabilului, deoarece oamenii, în majoritatea situaţiilor, nu acţionează în baza unor norme internalizate sau în virtutea unor beneficii pe termen lung, ci a maximizării beneficiilor pe termen scurt. Prevalenţa costurilor şi a avantajelor pe termen scurt îi determină pe oameni să acţioneze împotriva intereselor lor pe termen lung ori să manifeste comportamente de oportunism miopic. O bună parte a dinamicii solidarităţii o constituie modurile în care oportunismul miopic este depăşit. În acest punct au importanţă anumite condiţii macrosociale, precum inegalitatea socială, funcţionarea justiţiei şi densitatea reţelelor de comunicaţie.

Comportamentele solidare nu se limitează ca expresie la nivel individual, ci se manifestă şi la nivelul altor actori sociali, cum ar fi organizaţiile sau agenţiile guvernamentale. Solidaritatea apare în cadrul grupurilor în care persoanele se implică reciproc atât în producţia, cât şi în consumul unor bunuri de valoare. Comportamentul solidar se referă la un model al contribuţiei cu resurse personale fără a aştepta compensaţii în cinci tipuri de situaţii (Lindenberg, 1997) :

1. ajutorarea celor care au nevoie ;
2. contribuţia la bunuri colective comune ;
3. limitarea tentaţiei de profit pe cheltuiala altora ;
4. preluarea unei părţi echitabile în situaţii de împărţire a beneficiilor ;
5. voinţa de a corecta situaţii negative.

În grupuri puternic solidare, majoritatea lucrurilor sunt produse împreună, credinţele sunt puternice, disponibilitatea sacrificiului personal pentru grup este ridicată, „străinii" sunt percepuţi ca o ameninţare şi se manifestă o presiune puternică în favoarea omogenităţii culturale şi a egalităţii. Solidaritatea slabă poate apărea doar în anumite condiţii, cum ar fi atunci când : consumul resurselor în comun şi producţia bunurilor comune sunt limitate ; există un consens generalizat privind legitimitatea ; sistemul juridic este eficient ; există dependenţe funcţionale intergrupuri, precum şi reţele bazate pe reputaţie şi statut social înalt. În cazul solidarităţii slabe, câştigul este principalul cadru de acţiune, iar sacrificiu personal maxim este mult redus. Graniţele grupului nu sunt foarte clar şi precis trasate, câştigul datorat unui schimb mutual este legitim, relaţiile interindividuale primând din punct de vedere normativ asupra relaţiilor de grup. Ca o consecinţă, relaţiile de solidaritate se extind între grupuri. În societăţile contemporane, dominate de relaţii contractuale complexe, solidaritatea slabă predomină. În orice caz, solidaritatea slabă are propriile limitări, mai ales în ceea ce priveşte participarea socială. Aceasta presupune un amestec de solidarităţi slabe şi puternice, în care, în anumite situaţii, una sau alta dintre solidarităţi are întâietate (de pildă, priorităţi naţionale sau catastrofe naturale).

Contribuţia la bunurile colective fără a aştepta compensări imediate se bazează şi creează o formă de capital diferită de capitalul fizic, financiar sau uman – *capitalul social*.

În cadrul organizaţiilor, principala problemă legată de capitalul social vizează contribuţia sa la eficientizarea acţiunii colective. În fond, organizaţiile sunt colectivităţi umane în care indivizi şi grupuri interacţionează pentru a atinge scopuri comune şi a produce beneficii comune. Astfel, este important de subliniat rolul capitalului social în rezolvarea diferitelor probleme ale acţiunii colective în organizaţii.

O înţelegere minimalistă a capitalului social este situată de cele mai multe ori în cadrul analizei reţelelor sociale, unde capitalul social este înţeles ca acces al indivizilor la reţele personale de cunoştinţe care le sunt favorabile (Ostrom şi Ahn, 2001). De exemplu, fiul unor persoane din clasele sociale superioare se va bucura de avantajul poziţiei sale în dezvoltarea unei afaceri, datorită „conexiunilor" pe care părinţii lui le-au stabilit deja. În utilizarea minimalistă, capitalul social îi aparţine fiecărui individ, deşi uneori această posesie este obţinută pe cheltuiala altora. În formularea simplă a lui Burt (1992, pp. 9-13), capitalul social este „...relaţia cuiva cu prietenii, colegii şi cunoştinţele mai generale prin care cineva maximizează capitalul financiar şi uman pe care deja îl deţine".

Un grup de indivizi poate deţine capital social în mod colectiv. În această viziune, conceptul nu este relaţionat cu rezolvarea unor probleme de acţiune colectivă interne ale unui grup, ci, mai degrabă, vizează o sumă de conexiuni în reţele membrilor ce pot fi utilizate pentru a realiza scopurile grupului.

Teoriile capitalului social accentuează importanţa apartenenţei la reţele sociale pentru îndeplinirea unor scopuri individuale şi colective. Reţelele sociale sunt mijloace de atingere a unor scopuri şi obiective care nu pot fi realizate altfel, analoage beneficiilor ce pot fi obţinute din utilizarea capitalului financiar sau uman. Diferenţa-cheie dintre capitalul social şi cel uman din perspectiva lui Coleman (1988) este următoarea : capitalul social stabileşte o relaţie între individ şi grup, nu doar între indivizi. Prin contrast, capitalul uman se stabileşte între indivizi, astfel încât oamenii se deplasează în sau în afara unor contexte sociale, iar capitalul lor uman (educaţie, îndemânări etc.) circulă cu ei, nerămânând în context.

Capitalul social constă în numărul de persoane din reţea, dorinţa, voinţa şi abilităţile lor de a se sprijini reciproc (Bourdieu, 1980 ; Coleman, 1988). Anumite tipuri de sprijin sunt mai mult sau mai puţin derivate relaţional (precum oferirea companiei), din dorinţa de a fi împreună, şi dau conţinut legăturilor din reţea. Alte tipuri de sprijin sunt derivate individual (precum oferirea unor informaţii sau sfaturi), fiind considerate resurse de ordin secund, din moment ce actorul principal, cel ce primeşte sprijin, nu are drept de proprietate asupra lor. O altă dimensiune a capitalului social o reprezintă poziţia unui actor în cadrul unei reţele sau capitalul social inerent ocupării acestei poziţii. Această dimensiune este încă în dezbatere, existând trei mari perspective. Prima accentuează caracterul

coeziv al reţelei (Coleman, 1988). O reţea complet conectată este o resursă pentru fiecare membru al ei deoarece promovează încrederea reciprocă, precum şi dorinţa de cooperare şi de acordare a ajutorului prin evidenţiere şi prin reputaţie.

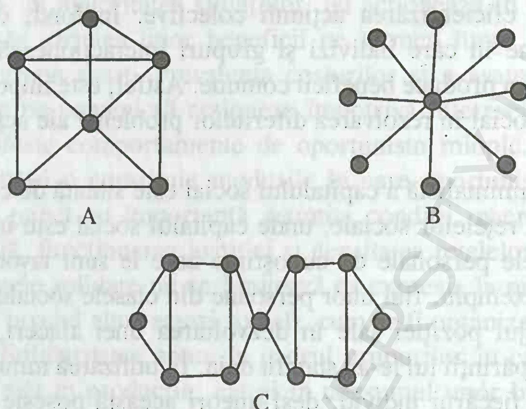


Figura 1. *Capital social în diferite tipuri de rețele: rețele coezive (A), centralizate (B), segmentate (C)*

A doua perspectivă consideră că un individ are un avantaj comparativ cu alţii într-o situaţie competitivă dacă toţi aceştia din urmă sunt conectaţi cu el, însă nu sunt conectaţi între ei, adică reţeaua este centralizată (Burt, 1992). Avantajul autonomiei ocupării unei poziţii centrale îi permite actorului focal să reducă redundanţele relaţionale şi, eventual, să îi orienteze pe ceilalţi unul împotriva altuia. A treia perspectivă, recent formulată de Krackhardt (1996), scoate în evidenţă faptul că apartenenţa la o reţea segmentată în clici care se exclud nu este plăcută. Deşi ocuparea unei poziţii de legătură între clici poate conduce la ocuparea unei poziţii centrale de către actorul focal, determină în acelaşi timp scăderea capacităţii acestui actor de a se conforma la normele conflictuale ale diferitelor clici din care face parte.

De-a lungul timpului, conceptul de *capital social* s-a extins pentru a include o varietate de alţi factori şi a explica performanţele politice sau economice ale unui grup, la nivel regional sau naţional. James Coleman (1990) este cel care a oferit o fundamentare teoretică pentru această extindere a sensului capitalului social.

Principalul caz empiric studiat de Coleman în articolul său „Social Capital in the Creation of Human Capital" este tributar definiţiei timpurii mai restrânse a capitalului social. În *Foundations of Social Theory* (1990), Coleman pune în discuţie capitalul social ca bun public. Mai mult, faptul că a tratat diferitele forme de capital social – încrederea şi normele – justifică aprecierea lui Coleman ca principalul cercetător care a legat înţelegerea timpurie mai restrânsă a capitalului social de înţelegerea sa actuală, mai largă. Coleman defineşte capitalul social prin intermediul funcţiei sale:

Capitalul social nu reprezintă o entitate unică, singulară, ci o varietate de diferite entități care au două caracteristici comune: toate constau într-un anumit aspect al structurii sociale și facilitează anumite acțiuni ale indivizilor aflați în cadrul acelei structuri... Spre deosebire de alte forme de capital, cel social constă în structura relațiilor dintre persoane (1990, p. 302).

Pentru Coleman, actorii nu numai că îşi pot atinge scopurile individuale, ci şi colective, prin utilizarea formelor de capital social. Acesta ajută indivizii să îşi rezolve problemele de acţiune colectivă şi astfel Coleman formulează explicit ideea naturii capitalului social ca bun public. Beneficiile capitalului fizic şi uman revin persoanelor care investesc în aceste forme de capital. Odată creat, capitalul social le poate genera beneficii tuturor indivizilor aflaţi în structura socială relevantă. Aceasta poate duce, desigur, şi la creşterea potenţială a subinvestirii, ceea ce reprezintă o problemă de nivel mai înalt a acţiunii colective. O altă implicaţie a capitalului social ca bun public este următoarea: „Cele mai multe forme ale capitalului social sunt create sau distruse ca o consecinţă a altor activităţi" (Coleman, 1990, p. 317).

După ce ne oferă o mai largă înţelegere a capitalului social, Coleman introduce diferite forme şi niveluri de manifestare ale acestuia:

- potenţialul pentru informaţie ce se constituie în cadrul relaţiilor sociale;
- normele şi sancţiunile eficiente;
- relaţiile de autoritate;
- organizarea socială ajustabilă;
- organizaţiile internaţionale.

Capitalul social a fost întotdeauna prezent în practica şi înţelegerea organizaţiilor. Ştim că relaţiile umane au contat întotdeauna şi că regulile informale care ţin oamenii laolaltă şi facilitează acţiunea colectivă, precum şi cooperarea sunt esenţiale pentru reuşita organizaţiilor. Discutând despre capitalul social în organizaţii, utilizăm o terminologie nouă şi un cadru care articulează o realitate adesea neglijată a comportamentului organizaţional. Mai mult, în lumea contemporană dezvoltarea unei literaturi semnificative în domeniul managementului cunoaşterii, inovaţiei şi învăţării organizaţionale, concomitent cu interesul tot mai mare al practicienilor pentru aceste idei, a condus la deplasarea atenţiei spre importanţa relaţiilor reţelelor şi valorilor din organizaţii.

O reţea socială fiind un set de noduri sau actori (persoane sau organizaţii) legaţi prin relaţii sociale specifice ca tărie şi conţinut, putem observa cu uşurinţă importanţa încrederii pentru crearea şi menţinerea capitalului social. Conţinutul relaţiilor se poate referi la informare, consiliere, prietenie, interes comun, apartenenţă şi un anumit nivel al încrederii. Nivelul încrederii este esenţial în orice reţea socială şi cu atât mai mult în cadrul organizaţiilor. În cadrul reţelelor încrederea este afectată cu precădere de doi factori: unul *relaţional*, care se

referă la istoria legăturii şi are ca efect o concepţie cu privire la cine sunt şi ce deţin actorii reţelei, şi unul *structural*, ce se referă la calitatea structurii reţelei care facilitează încrederea, cooperarea şi solidaritatea în cadrul reţelei.

Există o literatură densă şi variată cu privire la importanţa reţelelor sociale în organizaţii şi economie în ansamblul său, indiferent dacă organizaţiile sunt mici asociaţii familiale, corporaţii multinaţionale ori se referă la organizări regionale, naţionale sau suprastatale (cum este cazul Uniunii Europene). Apartenenţa la reţele în cadrul organizaţiilor facilitează atingerea obiectivelor individuale şi, în acelaşi timp, creează premise favorabile îndeplinirii unor obiective colective, organizaţionale.

În condiţii organizaţionale, putem considera că majoritatea oamenilor au drept scopuri generale bunăstarea (starea de bine) şi aprobarea socială (aprecierea de către ceilalţi din punct de vedere comportamental, ca status sau sentimente pozitive), capitalul social fiind un mijloc de atingere a ambelor scopuri.

Cei mai importanţi factori care conduc la satisfacţia în muncă sunt:

- munca provocatoare din punct de vedere psihic;
- rezultatele echilibrate;
- condiţiile de muncă sănătoase;
- colegii agreabili.

Angajaţii au tendinţa de a prefera slujbe care le dau ocazia să-şi folosească abilităţile şi calităţile şi care oferă o varietate de sarcini, libertate şi o cunoaştere a evaluării muncii lor. Aceste caracteristici fac ca munca să fie provocatoare mental. Slujbele care implică prea puţine provocări duc la plictiseală, dar o provocare prea mare creează frustrare şi sentimentul eşecului.

Angajaţii vor sisteme de plată şi politici de promovare pe care ei le percep ca fiind corecte, clare şi în conformitate cu aşteptările lor, adică rezultate echilibrate. Atunci când recompensa este considerată corectă în raport cu cerinţele postului, cu nivelul individual al abilităţilor şi cu standardele de recompensare din comunitatea mai largă, rezultatul poate consta într-o satisfacţie superioară. Desigur, nu toată lumea are în vedere banii. Mulţi oameni sunt dispuşi să accepte mai puţini bani dacă le place unde lucrează sau au o slujbă mai puţin solicitantă. Dar cheia măsurării satisfacţiei faţă de recompensele primite nu este doar venitul obţinut, ci mai degrabă percepţia asupra corectitudinii recompensării. Similar, angajaţii caută soluţii şi practici corecte de promovare. Promovările creează oportunităţi pentru dezvoltarea personală, pentru asumarea mai multor responsabilităţi şi pentru un statutul social superior. Indivizii care percep deciziile de promovare ca fiind luate într-o manieră justă şi corectă sunt mai satisfăcuţi de slujbele lor.

Angajaţii sunt preocupaţi atât de confortul personal, cât şi de facilităţile unei slujbe bune (condiţiile în care desfăşoară munca). Studiile demonstrează că angajaţii care lucrează în medii de muncă sănătoase se simt mai bine, sunt mai ataşaţi de organizaţie şi se implică mai mult în munca lor.

Oamenii obțin mai mult din muncă decât bani sau bunuri tangibile. Pentru mulți oameni, slujba satisface și nevoia de interacțiune socială. Nu este surprinzător așadar că prietenii și colegii influențează satisfacția în muncă. Comportamentul șefului este, de asemenea, un determinant major al satisfacției. În general, satisfacția unui angajat crește atunci când șeful este înțelegător și prietenos, oferă feedback la timp, recompensează performanțele, ascultă opiniile angajaților și arată interes pentru ele.

Situația și climatul organizaționale au o importanță centrală, atât în ceea ce privește cauzele solidarității, cât și consecințele ei pentru indivizi și grupuri. Natura și formele relațiilor dintre angajați pot avea un impact major asupra modelelor de interacțiune a căror dinamică produc climatul organizațional și care influențează decisiv nivelurile încrederii între angajați.

În organizații, solidaritatea se bazează pe contracte, dar și angajament și ia forma solidarității de acțiune, fiind dependentă de atmosfera specifică organizației. Organizațiile contemporane trebuie să se adapteze unui mediu din ce în ce mai dinamic. Dinamica solidarității în cadrul organizațiilor reprezintă un factor-cheie pentru reușita schimbărilor organizaționale. În raport cu schimbarea, oamenii se pot solidariza proschimbare sau contra acesteia. O cerință principală a fiecărei organizații contemporane este permanenta creștere a eficienței. Organizațiile trebuie să se schimbe proactiv, să urmărească și să anticipeze evoluțiile mediului ambiant și să influențeze condițiile de mediu prin obiective îndrăznețe. O schimbare semnificativă care vizează creșterea eficienței organizației o reprezintă creșterea importanței echipelor de muncă și a inițiativelor de dezvoltare a grupurilor de muncă în echipe performante, dinamică în care solidaritatea joacă un rol esențial.

Organizațiile reprezintă un context social de nivel mediu pentru studierea rețelelor, a solidarității și a inegalității. La acest nivel sunt vizate cauze, procese și consecințe ale organizării formale/informale și se accentuează efectul rețelelor sociale asupra organizării și consecințele organizării la nivelul solidarității și al inegalității.

La nivel organizațional, sunt investigate mai multe tipuri de relații. În primul rând, sunt analizate relațiile dintre actorii sociali corporați – companii, firme – și oamenii din cadrul lor – angajații. În al doilea rând, sunt analizate relațiile dintre persoanele din interiorul organizațiilor, precum relațiile din cadrul echipelor de muncă. În al treilea rând, sunt analizate relațiile dintre organizații.

Câteva elemente pot fi luate în considerare în privința designului relațiilor de muncă. Studiile de caz și literatura din domeniul managementului și conducerii organizațiilor oferă indicii clare ale răspândirii rapide a unor sisteme de producție postfordiste, în care sistemele rigide de control sunt înlocuite de autonomia angajatului, transferul informal de cunoștințe, coordonarea lejeră și munca în echipă. Astfel, solidaritatea și cooperarea voluntară între angajați tind să fie considerate factori-cheie pentru succesul organizațiilor (Wickens, 1995).

Solidaritatea şi cooperarea pot fi ameninţate de orice factor care conferă organizaţiilor contemporane competitivitate, flexibilitate, precum şi relaţii de muncă impersonale şi orientate de succesul personal. În interiorul organizaţiilor, managerii se confruntă cu această ambiguitate atunci când trebuie să decidă cât de departe poate merge flexibilizarea fără a pierde structura sau cât de puternică trebuie să fie raţionalizarea comportamentală astfel încât să nu corodeze serios solidaritatea şi sociabilitatea, care sunt condiţii de bază pentru o cooperare eficientă.

Efectele relaţiilor de muncă asupra solidarităţii depăşesc cu mult porţile organizaţiilor. Pe de o parte, creşterea selectivităţii organizaţiilor pe piaţa muncii şi plasarea accentului pe cunoaştere, autodisciplină, abilităţi sociale şi disponibilitatea de angajare în contexte organizaţionale schimbătoare exclud anumite grupuri. Oamenii cu o educaţie limitată, cei cu probleme cronice de sănătate ori cu dizabilităţi, în vârstă sau aparţinând unor minorităţi culturale îngroaşă rândurile şomerilor în toate ţările europene. Mai mult, neparticiparea şi deziluzia acestor persoane afectează profund solidaritatea dintre cetăţeni şi, la limită, contestă capacitatea statelor de a administra un nivel minim de bunăstare. Pe de altă parte, presiunea timpului, resimţită de cei care lucrează, cauzată de o angajare profundă şi de responsabilităţile presupuse de organizaţiile postfordiste, ameninţă viaţa privată până la dispariţie.

3. Solidaritate orizontală şi verticală

Una dintre caracteristicile organizaţiilor contemporane se manifestă prin faptul că angajaţii au o responsabilitate mai mare pentru atingerea obiectivelor decât în firmele cu o ierarhie birocratică clasică. Angajaţii lucrează deseori în echipe şi grupuri (echipe manageriale, grupuri pe proiecte sau echipe autonome). În aceste echipe autonome, angajaţii beneficiază de o autonomie considerabilă şi au mai multe provocări, comparativ cu mediul de lucru clasic. Managerii susţin şi promovează munca de echipă, participarea voluntară, dorinţa de cooperare şi controlul reciproc informal al angajaţilor pentru a menţine organizaţia funcţională. Dependenţa managerilor de participarea voluntară a angajaţilor în aceste organizaţii este interpretată aici ca o cerinţă de comportament solidar al acestora din urmă. Solidaritatea este considerată o sursă importantă a succesului într-o organizaţie contemporană. Cercetări recente au arătat că solidaritatea este într-o relaţie negativă cu rezistenţa angajaţilor la schimbările organizaţionale şi absenteismului pe termen scurt (Sanders şi Hoekstra, 1998 ; Sanders, 2004). Această perspectivă este oarecum nouă, întrucât cercetările tradiţionale au studiat în principal solidaritatea angajaţilor în conflictele lor cu administraţia (managementul) sau întărirea normelor la nivelul grupului (Blau, 1955, 1964 ; Homans, 1974).

Considerăm că solidaritatea în relaţiile de muncă este caracterizată de norme de reciprocitate (Hechter, 1987 ; Sanders, Emans şi Koster, 2004) şi, deoarece relaţiile angajat-angajat şi angajat-manager sunt diferite, putem distinge atât teoretic, cât şi empiric între solidaritatea angajaţilor faţă de alţi angajaţi (*solidaritate orizontală*) şi cea faţă de manageri (*solidaritate verticală*).

Cercetările au arătat că aceste două forme de solidaritate nu se manifestă întotdeauna convergent. Astfel, solidaritatea orizontală este un comportament care se manifestă în spiritul înţelegerii cu alţi angajaţi, chiar şi în cazuri dezavantajoase sau nereglementate anterior. Solidaritatea verticală este un comportament care se manifestă în relaţiile angajaţilor cu managerii, chiar şi în cazuri dezavantajoase sau nereglementate anterior prin proceduri formale (Sanders *et al.*, 2002).

În presa cotidiană şi în cea de specialitate se vorbeşte mult de pericolul reducerii solidarităţii în cadrul întregii societăţi, în general, şi în cadrul organizaţiilor, în particular. Din cauza faptului că azi angajaţii încearcă să combine îndatoririle casnice cu cele profesionale, este posibil ca interesele organizaţiei să fie marginalizate. Mai mult, pentru a satisface nevoile unei pieţe dinamice şi competitive, numărul angajărilor nonstandard e în creştere şi folosirea angajării temporare este din ce în ce mai prezentă în aproape orice organizaţie.

Efectul acestor tendinţe asupra relaţiilor dintre oamenii din organizaţii reflectă ameninţări la adresa solidarităţii din organizaţiile moderne. În orice caz, nu se cunosc foarte multe despre efectul acestor tendinţe. Este adevărat că aceste tendinţe duc la scăderea solidarităţii, totuşi în organizaţiile moderne trebuie observat un anumit paradox : schimbările din mediul şi structura organizaţiilor duc la o creştere a nevoii de solidaritate, însă anumite schimbări ar putea scădea aportul de solidaritate. Deseori, răspândirea contractelor de muncă flexibile şi dezvoltarea unor structuri de organizare formale şi informale sunt calificate drept cauze ale scăderii solidarităţii în organizaţii.

Solidaritatea în organizaţii nu este un lucru de la sine înţeles. În condiţiile scurtării duratei relaţiilor organizaţionale, angajaţii pot tinde să-şi orienteze comportamentele spre maximizarea utilităţii pe termen scurt, manifestând un oportunism miopic în relaţiile interumane.

Pentru o mai bună înţelegere a solidarităţii, este util să ne reamintim că ea este caracteristică relaţiilor dintre doi sau mai mulţi actori. Asta înseamnă că solidaritatea poate fi asociată nu numai cu caracteristici individuale, ci şi cu particularităţi ale mediului social în care se dezvoltă relaţiile. Se pot distinge diferite tipuri de particularităţi. Prima este particularitatea temporală : relaţiile sociale au o istorie şi un viitor comune deoarece actorii se aşteaptă să colaboreze în continuare. Pe măsură ce relaţiile progresează, indivizii deţin mai multe informaţii despre celalalt şi pot formula aşteptări în legătură cu abilităţile şi preferinţele celuilalt. Când indivizii au certitudini în legătură cu viitorul lor

comun, solidaritatea va înflori datorită beneficiilor rezultate din ea, în opoziţie cu costurile în creştere ale oportunismului.

O altă caracteristică este că relaţiile sociale creează reţele : doi oameni dintr-o relaţie au relaţii şi cu alţi oameni. Aceasta înseamnă că relaţia dintre doi colegi nu este independentă, fiind influenţată de totalitatea relaţiilor din organizaţie. De asemenea, relaţiile au caracteristici ale organizaţiei : anumite reguli şi proceduri asigură controlul comportamentului oportunist şi influenţează relaţiile dintre oameni.

4. Tendinţe care afectează negativ solidaritatea în organizaţii

Solidaritatea din interiorul organizaţiilor contemporane este ameninţată de două tendinţe care se manifestă din ce în ce mai pregnant : *dezvoltarea contractelor de muncă flexibile* şi *dezvoltarea unor noi structuri de conducere formale şi informale*.

4.1. Dezvoltarea contractelor de muncă flexibile

Organizaţiile contemporane sunt dependente de relaţia dintre cerere şi ofertă pe piaţa în care operează. Deseori, managerii îşi folosesc forţa de muncă într-un mod mai flexibil pentru a putea face faţă situaţiilor de pe o piaţă dinamică.

O formă importantă a flexibilităţii muncii este flexibilitatea cantitativă. Flexibilitatea cantitativă se referă la abilitatea organizaţiei de a adapta cantitatea de muncă la cererea de activitate a firmei. Practicile pentru atingerea acestui scop includ *contractul pe termen scurt şi contractele temporare* (flexibilitate cantitativă externă), *munca cu jumătate de normă şi orele suplimentare de muncă* (flexibilitate cantitativă internă).

Flexibilitatea funcţională sau de sarcină se referă la abilitatea organizaţiei de a folosi angajaţii în diferite activităţi, iar cea de sarcină la capacitatea de a suporta niveluri ale muncii variabile, tehnici de producţie sau tehnologii schimbătoare. În contrast cu flexibilitatea cantitativă, flexibilitatea funcţională este tot timpul internă : ea priveşte angajaţii care au relaţii de scurtă sau de lungă durată cu organizaţia. Responsabilizându-i prin intermediul unor funcţii sau poziţii, organizaţiile pot răspunde schimbărilor din mediul extern.

Flexibilitatea muncii are un impact semnificativ asupra tuturor caracteristicilor relaţiilor organizaţionale. În privinţa caracteristicii temporale a relaţiilor organizaţionale, flexibilitatea sarcinilor joacă un rol important. În relaţiile de lungă durată, actorii au posibilitatea de a obţine mai multe informaţii despre capacităţile celuilalt. Un alt rezultat al istoriei comune este acumularea unor investiţii specifice relaţiilor. Acestea pot fi descrise ca investiţii care fac o relaţie mai valoroasă pentru ambii parteneri. În cadrul organizaţiei, un exemplu ilustrativ

constă în relaţiile de muncă bune dintre angajaţi, precum şi dintre aceştia şi manageri. Aceste valori se pierd dacă angajatul acceptă o ofertă de muncă de la altă organizaţie.

Pe lângă istoria comună, viitorul comun joacă un rol important în caracteristica temporală. Unul dintre efectele importante ale unui viitor comun este că un comportament oportunist poate fi controlat prin ameninţarea sancţiunilor în viitor, în timp ce solidaritatea e încurajată promiţând nişte beneficii viitoare. Datorită ameninţării cu sancţionarea viitoare a comportamentului oportunist şi promisiunii unui avantaj în viitor adus de comportamentul de solidaritate, angajaţii cu contracte de muncă pe termen lung sunt mai interesaţi să fie eficienţi şi solidari.

Dacă atât managerul, cât şi angajatul sunt conştienţi de consecinţele viitoare ale comportamentelor actuale, ambii vor fi pregătiţi să depună efort pentru a menţine relaţii de muncă bazate pe aşteptări referitoare la relaţiile viitoare.

Dimpotrivă, angajaţii cu contracte flexibile pot avea obligaţii mai mici faţă de organizaţie, în consecinţă nefiind penalizaţi cu adevărat pentru performanţele slabe sau pentru manifestarea unor comportamente de oportunism miopic. Acest lucru sugerează o relaţie pozitivă între tipul de contract şi gradul de solidaritate, în sensul că spre sfârşitul relaţiei de angajare tendinţele de a manifesta un comportament egoist sunt mai accentuate decât la începutul sau la mijlocul acesteia.

De asemenea, studiile privind implicarea şi angajamentul arată că persoanele cu contracte pe termen lung sunt mai puţin dedicaţi (implicaţi şi angajaţi) organizaţiei decât angajaţii cu contract de muncă flexibil. Muhlau (2000) explică acest lucru prin posibila experienţă negativă între angajaţi şi manageri. Cu cât un angajat este mai vechi într-o organizaţie, cu atât şansele de a avea experienţe neplăcute cresc şi gradul de implicare scade. Aceasta înseamnă că este realist ca organizaţiile să presupună că angajaţii flexibili sunt mai implicaţi în organizaţie. În acest sens, un angajat temporar cu contract de muncă flexibil este mai motivat să depună un efort suplimentar, aşteptându-se la o recompensă ulterioară sub forma propunerii de angajare definitivă (Foote şi Folta, 2002).

4.2. Structuri de conducere formale și informale

Structurile de conducere formale şi informale constituie regulile formale şi informale prin care managerii şi angajaţii sunt implicaţi. Se afirmă deseori că structurile tradiţionale de control (conducerea formală) nu mai sunt potrivite pentru necesităţile muncii în echipă şi că structurile de conducere informale devin instrumente eficiente pentru a-i face pe angajaţi să se comporte în interesul organizaţiei (Kandal şi Lazear, 1992 ; Baron şi Gjerde, 1997). Întrebarea care se pune este : *care sunt relaţiile dintre structurile de conducere şi solidaritatea din organizaţii ?* Cu privire la structurile de conducere formale, ne concentrăm

asupra a două aspecte importante: informaţii privind regulile şi prezenţa regulilor de fairplay explicite (Baron şi Kreps, 1999).

Cercetări anterioare indică faptul că simţul dreptăţii al angajaţilor depinde, într-o măsură considerabilă, de felul în care sunt obţinute/distribuite premiile şi promovările. Cu cât angajaţii percep că premiile şi promovările sunt distribuite în concordanţă cu anumite reguli, indiferent de acestea, cu atât ei percep sistemul de conducere ca fiind drept, fiind mai dispuşi să manifeste solidaritate. Denison şi Mishra (1995) au descoperit că anumite grade de predictibilitate a resurselor şi premiilor sunt esenţiale în satisfacţia în raport cu munca. Această predictibilitate este necesară pentru stabilirea încrederii între angajaţi şi management. Se poate presupune că există o relaţie directă între transparenţa regulilor explicite ale fairplay-ului şi percepţia angajaţilor în raport cu predictibilitatea premiilor şi resurselor. De aceea, ne putem aştepta ca, odată cu creşterea volumului de informaţii privitoare la regulile managementului şi respectarea regulilor fairplay-ului din organizaţie de către manageri, angajaţii să manifeste mai multă solidaritate.

În privinţa structurilor de conducere informale, cercetările arată că relaţiile de lungă durată dintre angajaţi şi activităţile informale din afara şi din interiorul organizaţiilor au în general capacitatea de a accentua disponibilitatea cuiva de a manifesta comportamente de solidaritate. Prin relaţii informale din afara şi din interiorul organizaţiei înţelegem activităţi cum ar fi: luarea mesei cu colegii, ieşitul în oraş cu ei sau vizitarea lor acasă. Aceste tipuri de activităţi informale le dau angajaţilor posibilitatea de a se cunoaşte mai bine între ei. Structurile de conducere informale pot fi relaţionate cu coeziunea de grup. Când coeziunea de grup este asociată cu relaţiile informale, ne putem aştepta la un efect mai mare, pentru că membrii grupurilor unite interacţionează mai des. În acest caz, ei se bucură de posibilitatea de a fi împreună şi au mai multe posibilităţi de control reciproc. Un grup unit va avea un impact puternic asupra membrilor săi, care vor dori să menţină echipa intactă. Cercetările arată, de asemenea, o relaţie pozitivă între coeziunea de grup şi satisfacţia angajaţilor.

De asemenea, creşterea numărului contractelor de muncă flexibile şi pe termen scurt au condus la dispariţia perspectivelor pe termen lung. Creşterea presiunii temporale asupra familiilor cu venit dual influenţează nivelul de participare la activităţile informale.

5. Solidaritate, climat organizațional și implicare

Climatul organizaţional este un element-cheie al contextului organizaţional, fiind puţin probabil ca programele de schimbare organizaţională să fie eficiente dacă climatul organizaţional nu facilitează manifestarea unor comportamente necesare schimbării (Shadur, 1995).

Wallach (1983) defineşte climatul suportiv drept climatul care încorporează valori precum : armonia, deschiderea, prietenia, colaborarea, încurajarea, sociabilitatea, libertatea personală şi încrederea. Sprijinirea angajaţilor de organizaţie creează un credit simbolic, pe care ele se pot baza în situaţii problematice.

Competitivitatea pieţelor presează organizaţiile spre o mai bună administrare a resurselor, fapt ce implică dezvoltarea unor comportamente inovatoare. Climatul inovator este cel care încorporează valori cum ar fi : asumarea riscului, orientarea către rezultate, stimularea, provocarea, creativitatea şi antreprenoriatul. Organizaţiile inovatoare sunt caracterizate de sisteme organice de management care presupun muncă în echipă, comunicare laterală şi o întrepătrundere a posturilor ce facilitează interacţiunea în realizarea sarcinilor. Organizaţiile cu un climat inovator presupun practici inovatoare de management al resurselor umane (Kanter, 1983 ; Dunphy şi Bryant, 1996 ; Nicholson, Rees şi Brooks-Rooney, 1990).

Una dintre cele mai investigate variabile ale climatului organizaţional este birocraţia. Organizaţiile birocratice tind să promoveze ierarhii verticale, mecanisme de comunicare formalizată şi proceduri stricte. Organizaţiile cu un climat birocratic sunt caracterizate de linii clare de autoritate şi se bazează pe utilizarea puterii şi a controlului. Valorile promovate sunt procedurile, ierarhizarea, ordonarea, regularizarea şi orientarea către putere. Dacă procedurile sunt percepute ca fiind prea rigide, circulaţia informaţiilor şi participarea la luarea deciziilor vor fi afectate. Există două tipuri de climat birocratic : coercitiv şi capacitiv (Adler şi Borys, 1996). Într-un climat coercitiv, procedurile reduc la minimum creativitatea, în timp ce unul capacitant clarifică rolurile şi ghidează activităţile.

Situaţia şi climatul organizaţionale au o importanţă centrală atât în ceea ce priveşte cauzele solidarităţii, cât şi consecinţele ei pentru schimbarea organizaţiei. Natura şi formele relaţiilor dintre angajaţi pot avea un impact major asupra modelelor de interacţiune a căror dinamică produce climatul organizaţional şi care influenţează decisiv nivelurile încrederii dintre angajaţi.

Implicarea angajaţilor este un factor-cheie al relaţiilor de muncă şi influenţează decisiv solidaritatea în condiţii formale, precum şi eficienţa schimbărilor organizaţionale. Unul dintre cei mai prolifici cercetători ai implicării angajaţilor a fost Edward Lawler. El a oferit o serie de indicii esenţiale pentru înţelegerea naturii implicării angajaţilor şi a creat cadrul de referinţă al cercetării managementului implicării angajaţilor. Lawler a utilizat termenii *participare* şi *implicare* aproape ca sinonime. Lawler (1991) consideră că participarea are patru elemente : *putere*, *informaţie*, *cunoaştere* şi *recompense*, aceleaşi caracteristici găsindu-se şi în definirea unei implicări eficiente a angajaţilor (1996). Cea mai populară definiţie a participării se referă la gradul de participare la luarea deciziilor şi împărţirea influenţei (împuternicire, capacitare etc.).

Mai mult, Cotton (1996) afirmă că participarea, implicarea şi împuternicirea reprezintă, în esenţă, acelaşi lucru, dar managerii le văd din perspective diferite. În consecinţă, este dificilă identificarea caracteristicilor implicării angajaţilor în

literatura de specialitate, întrucât cel mai adesea ea a fost definită fie prea general, fie incomplet.

Bowen şi Lawler (1992) analizează trei tipuri de implicare a angajaţilor: *implicarea sugestivă*, *implicarea în sarcină* şi *implicarea profundă*. Primul tip, implicarea sugestivă, include scheme de sugestie bazate pe comunicare şi schimb informaţional. Implicarea sugestivă este compusă din mecanisme care încurajează angajaţii să contribuie cu idei prin programe de inovare controlate decizional de manageri. Un element-cheie al implicării eficiente a angajaţilor este un bun circuit informaţional sau, mai general, comunicarea eficientă (Lawler, 1996). Pentru Eccles (1993), implicarea în sarcină presupune muncă de echipă şi creşterea productivităţii prin găsirea unor metode mai eficiente de organizare şi realizare a sarcinilor curente. Implicarea în sarcină este obţinută prin implicarea în proiecte de echipă, fiind caracteristică organizaţiilor din domeniul serviciilor complexe. O complexitate mai ridicată necesită schimbarea rolurilor şi a responsabilităţilor în cadrul echipei, supervizorii având un control limitat asupra activităţilor echipei, ei trebuind să adopte un stil suportiv. Dinamica echipei este legată atât de caracteristicile muncii, cât şi de percepţia angajaţilor privind semnificaţia muncii (importanţă, angajare etc.). Munca în echipă afectează puterea, cunoaşterea, informarea şi recompensele, ceea ce determină reacţii adverse la nivelul managerilor, ce ar putea considera că echipele afectează poziţiile de putere din organizaţie. Oricum, echipele sunt pietre de temelie în construirea organizaţiilor participative. În general, managerii trebuie să se angajeze în crearea cadrului organizaţional de funcţionare a echipelor pentru ca acestea să genereze niveluri ridicate de implicare în sarcină şi implicare profundă.

La nivelul implicării profunde, diferenţa dintre participare şi implicare devine ceva mai clară. Implicarea profundă depăşeşte activităţile participative obişnuite ale programelor de resurse umane. Astfel, implicarea profundă presupune încrederea pe care managementul o are în angajaţi, ei putând lua decizii importante referitoare la activităţile de muncă şi la managementul lor. „Când angajaţii iau decizii referitoare la managementul propriilor activităţi de muncă, rezultatul constă într-o eficienţă organizaţională crescută." (Lawler, 1991, p. 193) Implicarea angajaţilor în luarea deciziilor va genera o calitate crescută a deciziilor, care se traduce prin soluţii mai eficiente la problemele curente şi o eficienţă organizaţională îmbunătăţită. În concluzie, avem trei factori majori care definesc nivelul implicării angajaţilor în organizaţie: comunicarea, munca de echipă şi participarea la luarea deciziilor.

În analiza relaţiilor de solidaritate în contextul dinamicii organizaţionale, climatul organizaţional, satisfacţia în muncă şi specificul relaţiilor de muncă joacă un rol important (Vîrgă, 2002, 2004).

Într-un studiu realizat în mediul organizaţional românesc s-a urmărit modul în care climatul organizaţional este implicat în schimbarea organizaţională (Vîrgă, 2004). Cercetarea s-a derulat în trei organizaţii şi a avut ca subiecţi 102 manageri.

În privinţa capitalului social, rezultatele cercetărilor realizate de Vîrgă arată că implicaţiile pozitive ale acestuia depind de scopul urmărit. Satisfacţia unui angajat faţă de un aspect specific al muncii sale depinde de tipul de sprijin pe care îl primeşte, adică de conţinutul relaţiilor sale în reţelele de muncă la care participă. Participarea în reţele centralizate şi ocuparea unei poziţii cât mai centrale generează satisfacţie în ceea ce priveşte aspectele instrumentale ale muncii. Apartenenţa la reţele segmentate (în care există clici separate vizibil) scade puternic satisfacţia în muncă, atât faţă de aspectele instrumentale, cât şi faţă de cele sociale ale muncii. S-a constatat că participarea la reţele de solidaritate (legături dense, bazate pe încredere) conduce la o satisfacţie mai mare faţă de aspectele sociale ale muncii (relaţiile cu colegii, cu şeful etc.), în timp ce participarea la reţele antreprenoriale (legături centrale, bazate pe obţinerea unor beneficii) creşte satisfacţia faţă de aspectele instrumentale ale muncii (veniturile, posibilităţile de avansare în carieră, siguranţa postului etc.). Există, de asemenea, o legătură strânsă între satisfacţie şi implicare.

Rezultatele cercetării confirmă importanţa înţelegerii de către manageri a impactului climatului organizaţional asupra implicării angajaţilor (Vîrgă, 2004). Concluziile cercetării sugerează că, având o perspectivă multidimensională asupra climatului organizaţional, putem determina mai bine eficienţa şi progresul programelor implementate de management. Climatul organizaţional trebuie privit ca un indicator complex a percepţiilor organizaţionale, ce poate fi folosit pentru o coordonare şi organizare mai bune ale programelor de implicare a angajaţilor. Climatul organizaţional este în relaţie cu mai mulţi factori – luând în considerare dimensiunile sale – şi e asociat cu variabilele implicării angajaţilor, în mod diferenţiat.

Climatul organizaţional suportiv influenţează semnificativ percepţia angajaţilor asupra implicării. Celelalte două componente ale climatului, şi anume climatul inovator şi cel birocratic, nu par să influenţeze percepţia nivelului de implicare a angajaţilor. Cel mai interesant rezultat este influenţa pe care o are climatul organizaţional asupra comunicării. Decizia individuală de a fi mai mult sau mai puţin deschis în comunicare este influenţată de mai mulţi factori individuali şi relaţionali. Climatul inovator nu este o variabilă semnificativă. Se pare că un climat inovator nu presupune neapărat munca în echipă. Mai mult, rezultatele obţinute arată că satisfacţia în muncă este într-o relaţie mai strânsă cu munca în echipă decât climatul inovator. Deşi există elemente de cooperare, un climat inovator accentuează iniţiativa şi activităţile individuale în detrimentul echipelor. Nici climatul birocratic nu pare să fie un predictor semnificativ al implicării angajaţilor. Deşi literatura de specialitate accentuează efectele negative ale unui climat birocratic, mai ales asupra comunicării, rezultatele obţinute indică dualitatea birocraţiei : aspectul coercitiv şi cel capacitant.

Variabilele afective sunt predictori importanţi ai implicării angajaţilor, satisfacţia muncii fiind în relaţie cu munca de echipă. Percepţia angajaţilor asupra implicării

şi semnificaţia personală a implicării joacă un rol semnificativ în succesul schimbării organizaţionale.

6. Solidaritate, rețele sociale și schimbare organizațională

Managerii schimbărilor organizaţionale pot creşte eficienţa proiectelor specifice dacă înţeleg natura reţelelor din interiorul organizaţiei. Oamenii nu reacţionează doar individual la schimbare. Schimbările organizaţionale determină întotdeauna şi reacţii colective.

Din perspectiva teoriei reţelelor sociale, există trei modele diferite cu privire la schimbarea organizaţiei (McGrath şi Krackhardt, 2003) :

1. modelul extern-intern (E-I) ;
2. modelul vâscozităţii ;
3. modelul mecanismelor structurale.

Modelul extern-intern (E-I) consideră că legăturile de prietenie interdepartamentale vor susţine o reacţie pozitivă la schimbările organizaţionale, deoarece fundamentează încrederea şi contribuie la dezvoltarea unei identităţi comune. Modelul vâscozităţii consideră că introducerea unor schimbări controversate (nici rele, nici bune) la periferia organizaţiei şi controlul interacţiunilor dintre inovatori şi reticenţi vor duce la cele mai bune condiţii de difuzare a schimbărilor. În final, modelul mecanismelor structurale prezintă un model matematic care susţine răspândirea largă a schimbărilor de sus în jos, prin informarea cât mai multor persoane implicate cu privire la specificul schimbării.

Toate aceste modele prezintă condiţii diferite pentru succesul schimbărilor organizaţionale şi, în pofida contradicţiilor dintre ele, prezintă câteva elemente comune. În primul rând, ele consideră schimbarea un proces ideativ, adică în primul rând trebuie schimbate ideile, atitudinile şi credinţele oamenilor despre schimbare. În al doilea rând, presupune că schimbarea este un proces dinamic de influenţă socială. Schimbările nu au loc peste noapte, ci adesea constau într-un lung proces de convingere a unor sceptici de către un grup de inovatori cu privire la fezabilitatea schimbărilor. Însă, în pofida acestor presupoziţii comune, cele trei modele abordează diferit schimbarea organizaţională.

Modelul 1 : integrare densă prin legături externe. Primul model (E-I) sugerează că schimbarea e mai probabil să aibă succes în implementare, dacă reţeaua din organizaţie este strâns conectată. Difuzarea unor idei inovatoare are loc pe anumite rute în interiorul reţelei. Dacă o idee inovatoare este adoptată într-un anumit loc, măsura în care ea se răspândeşte în alte locuri în organizaţie depinde de natura rutelor din reţea. Astfel, condiţia pentru implementarea cu succes a

unor schimbări organizaţionale constă în abundenţa legăturilor care depăşesc graniţele formale ale diviziilor şi departamentelor. Schimbarea induce adesea teamă, din cauza incertitudinii pe care o creează legat de viitor. Percepţia diferenţiată a incertitudinii duce deseori la conflicte şi contradicţii, fapt ce determină reducerea cooperării dintre subunităţi. Cu toate acestea, pentru implementarea schimbării la nivelul organizaţiei sunt necesare cooperarea şi colaborarea între subunităţi. Cooperarea este susţinută de încredere şi creşte atunci când oamenii din diferite subunităţi ale organizaţiei au relaţii de prietenie.

Krackhardt şi Stern (1988) propun o măsură simplă şi directă a acestei caracteristici structurale a legăturilor interdepartamentale puternice :

$$EI=\frac{E-I}{E+I'}$$

unde : E = numărul legăturilor care depăşesc graniţele unei subunităţi ; I = numărul legăturilor din interiorul unei subunităţi.

La modul ideal, cu cât indicele E-I este mai mare, cu atât schimbarea organizaţională e mai facilă. Însă, în practică, cel mai adesea indicele E-I tinde să fie negativ, deoarece legăturile informale dintre oameni apar mai degrabă în interiorul subunităţii decât între subunităţi. Krackhardt şi Stern (1988) consideră că acest fapt se datorează, în primul rând, apropierii fizice din interiorul unei subunităţi, astfel încât există o probabilitate mai mare de interacţiune informală între oameni, rezultând o densitate mai mare în interior. Mai mult, oamenii din aceeaşi subunitate sunt forţaţi să interacţioneze mai frecvent datorită interdependenţei sarcinilor specifice. În timp, aceste interacţiuni pot constitui o bază pentru dezvoltarea unor legături de prietenie. Eventual, pot fi create condiţii care să susţină schimbările organizaţionale. Însă, pentru a asigura succesul implementării schimbărilor organizaţionale, managementul trebuie să stimuleze interacţiunile departamentelor pentru a produce o structură cu un coeficient E-I ridicat.

Modelul 2 : vâscozitate şi izolare. Al doilea model sugerează că o schimbare organizaţională are mai multe şanse să fie implementată cu succes dacă unităţile organizaţiei sunt separate, când interacţiunea lor este minimă şi seminţele schimbării sunt plantate nu în centrul reţelei, ci la periferia ei.

Acest model se concentrează asupra procesului de difuziune a schimbării. Un grup relativ mic de membri ai organizaţiei propun şi susţin o schimbare în cadrul ei, iar problema cu care se confruntă este de a convinge majoritatea celorlalţi membri că inovaţia/schimbarea este utilă. Inovaţiile pot fi de trei tipuri : inovaţii net superioare stării de fapt, inovaţii net inferioare stării de fapt şi inovaţii controversate, care au o valoare ce depinde de percepţia oamenilor. Inovaţiile net superioare vor fi adoptate cu uşurinţă, în măsura în care sunt conştientizate, pe când cele net inferioare vor fi respinse. În cazul inovaţiilor controversate, măsura succesului adoptării lor depinde de abilitatea celor ce le propun de a ajunge la o

masă critică de susţinere. Probabilitatea adoptării unei inovaţii nu depinde doar de natura sa, ci şi de procesul de difuziune, influenţat, la rândul său, de structura interacţiunilor dintre membrii organizaţiei. Krackhardt (1997) a analizat măsura în care succesul difuzării unor inovaţii controversate a fost influenţat de particularitatea structurii sociale organizaţionale şi de procesele de influenţă specifice. Utilizând simularea computerizată, Krackhardt (1997) a conchis că succesul schimbării depinde de trei caracteristici ale structurii organizaţiei :

1. localizarea promotorilor iniţiali ai schimbării în interiorul structurii organizaţiei ;
2. căile de trecere permisive între subunităţile organizaţiei (locurile pe care diferiţi oameni le pot vizita sau spre care pot migra) ;
3. rata probabilităţii de deplasare a oamenilor între subunităţi.

Rulând un număr mare de parametri şi valori, Krackhardt a descoperit un principiu general, al dominanţei periferice : este mult mai probabil ca o schimbare să fie adoptată la nivelul întregii organizaţii dacă promotorii ei ocupă o insulă periferică dispunând de relativ puţine căi de comunicare cu restul organizaţiei în comparaţie cu o poziţie mai centrală în structura organizaţiei.

În contrast cu modelul E-I, acest rezultat sugerează că, dacă o inovaţie este controversată, atunci agentul schimbării trebuie să se concentreze asupra unei insule relativ izolate pentru a iniţia schimbarea. Locaţia periferică relativ izolată nu le permite celor care se opun schimbării să blocheze schimbarea datorită numărului superior. Controlând mişcările dintre această insulă şi restul organizaţiei, promotorii schimbării permit atingerea unei mase critice de susţinători ai inovaţiei, înainte ca ea să se răspândească în întreaga organizaţie. Susţinătorii convinşi de eficienţa inovaţiei încep apoi să-i convingă şi pe cei din jur de utilitatea inovaţiei/schimbării.

Acest model sugerează că succesul unei schimbări depinde de un grad scăzut de interconectare a subunităţilor şi de introducerea treptată şi lentă a schimbării.

Modelul 3 : varietatea legăturilor şi mecanisme structurale. Al treilea model care vizează condiţiile structurale generale ale schimbării organizaţionale îşi are originea într-un principiu matematic caracteristic reţelelor sociale. Acest model vizează inovaţiile net superioare situaţiei curente, astfel încât procesul critic pentru succesul schimbării ţine de difuziunea inovaţiei. Rogers (1995) defineşte difuziunea drept procesul de comunicare a informaţiilor despre o inovaţie la nivelul membrilor unui sistem social. Cercetările privind rolul liderilor de opinie în difuziunea inovaţiilor sugerează că indivizii pot influenţa deciziile de adoptare a unei inovaţii de către prietenii şi contactele lor (Coleman, Katz şi Menzel, 1957 ; Rogers, 1995 ; Rosen, 2000). Mai mult, s-a demonstrat matematic faptul că prietenii prietenilor sunt întotdeauna mai mulţi decât prietenii. Astfel, difuziunea unei inovaţii se poate realiza relativ rapid aruncând seminţele schimbării

în mai multe zone ale reţelei organizaţionale şi folosind prietenii prietenilor. Astfel, cu cât o reţea este caracterizată prin diversitatea legăturilor de prietenie, cu atât schimbările au şanse mai mari de a fi implementate cu succes.

Tabelul 1. *Trei modele de schimbare organizaţională*

Model	Tipul schimbării	Metoda	Mecanismele	Tipul structurii organizaţiei
Modelul E-I	Schimbare organizaţională generală	Legături puternice între departamente	Încredere, identitate	Structurare în departamente
Modelul vâscozităţii	Adoptarea unor inovaţii controversate	Iniţiere periferică, contact limitat între grupuri	Decizie individuală	Unităţi dispersate, separate din punct de vedere fizic sau geografic
Modelul mecanismelor structurale	Răspândirea unei inovaţii net superioare	Proces social – prietenii prietenilor	Conştientizarea generală a inovaţiei	Dispersată, structură plată

Conform datelor din tabelul 1, toate aceste trei modele le sunt utile celor aflaţi pe poziţii de conducători ai schimbării, deoarece le permit managerilor să obţină avantaje datorate relaţiei dintre structura reţelelor şi reuşita schimbărilor, în absenţa unor informaţii complete. Chiar şi în organizaţiile mici sunt greu de observat toate relaţiile de consultare şi de prietenie existente, iar efortul de a construi hărţi ale reţelelor organizaţionale cu ajutorul consultanţilor externi costă timp şi bani.

Managerii schimbărilor pot folosi aceste modele într-o manieră situaţională, în pofida divergenţelor evidente dintre ele.

7. Importanţa solidarităţii în organizaţii

Deşi multe lucruri pot fi realizate de o singură persoană, rezultatele potenţiale ale muncii individuale sunt mult mai limitate decât cele obţinute prin efortul colectiv. Grupurile de muncă încorporează valori colective importante (cooperare, egalitarism, lipsa formalismului, apartenenţă etc.) şi au o puternică influenţă motivatoare asupra individului. Grupul poate genera un efect de siguranţă pentru individ, dând un sens specific vieţii lui.

În organizaţii, indivizii sunt împărţiţi de management pe grupuri, în funcţie de cerinţele activităţii organizaţiilor. Grupul de muncă reprezintă o colectivitate de oameni care interacţionează, mai ales schimbând informaţii, ajutându-l pe fiecare membru să îndeplinească sarcinile pe care le are. Performanţa grupului este suma performanţelor individuale. Echipa este caracterizată de efectul de sinergie pozitivă obţinut prin coordonarea eforturilor individuale. Aceasta generează

o performanță colectivă mai mare decât suma performanțelor individuale. Munca de echipă presupune un efort atât din partea angajatului, cât și a organizației. Munca de echipă trebuie susținută prin politici coerente și prin administrarea unor procese în care dinamica echipelor să conducă la performanțe superioare.

Obținerea unor astfel de rezultate depinde de mai mulți factori. În primul rând, comportamentele solidare constituie un liant puternic al echipelor, disponibilitatea de a acorda ajutor necondiționat fiind un element important în dezvoltarea unor relații pe termen lung. În același timp, reținerea de a manifesta comportamente oportuniste protejează atmosfera de colaborare din cadrul echipelor. Investițiile organizației și cele personale sunt ingrediente esențiale pentru realizarea unor performanțe mult superioare grupurilor de muncă obișnuite. Învățarea și dezvoltarea personală, precum și contribuția directă la formarea și dezvoltarea altor membri sunt, de asemenea, factori importanți în descrierea dinamicii echipelor. Experiența dobândită în urma implicării în echipă, concretizată în participarea la obținerea unor rezultate semnificative, este un factor important pentru motivarea și păstrarea angajaților. Relațiile cu colegii, cooperarea și aspectele sociale ale satisfacției în muncă sunt atuuri consistente ale organizațiilor.

Procesele de schimbare organizațională presupun îndeplinirea a două condiții principale: *conștientizarea nevoii de schimbare* și *implicarea în schimbare*.

Analiza-diagnostic are un rol-cheie în procesul de schimbare organizațională. Apariția teoriei sistemelor a adus în prim-plan legăturile de interconditionare și influențare reciprocă ce există între diferite organizații sau componente ale aceleiași organizații. Astfel că nivelul performanțelor obținute de o organizație nu mai depinde doar de factorii interni, ci este influențat, uneori într-un grad ridicat, de acțiunea factorilor exteriori. În aceste condiții, atenția managerilor trebuie să fie îndreptată atât asupra factorilor și proceselor ce au loc în interiorul organizației, cât și asupra acțiunii factorilor externi. Formarea și perfecționarea capacității de adaptare sunt esențiale pentru viitorul oricărei organizații. Organizațiile există și acționează într-un mediu aflat în continuă schimbare ce își manifestă acțiunea prin factori specifici asupra lor. Schimbarea vine însă și din interior. Atât managerii organizațiilor, cât și subordonații lor pot constitui forțe puternice care să conducă la implementarea unor schimbări. Mediul oricărei organizații se schimbă constant sub influența proceselor economice, tehnologice, sociale, demografice, naturale și politice ce au loc în comunitatea în care acționează organizația. Influențele particulare ale mediului asupra unor organizații particulare sunt accidentale și greu de prevăzut. Forțele multiple care se manifestă în mediul organizațiilor pot interacționa conducând la situații contradictorii. Pentru a-și menține integritatea, organizațiile trebuie să se apere de mediu, să-și păstreze propriile reguli. Adaptabilitatea unei organizații constă în abilitatea sa de a se schimba sau de a modifica mediul înconjurător și de a tolera ceea ce pare a fi o schimbare nefavorabilă, pentru a compensa scăderea

eficienței. Adaptabilitatea face ca organizațiile să dureze mult timp, fără a se pierde în dinamica mediului. Organizațiile viabile dețin elemente (receptori) ce le permit să recunoască factorii sociali, economici, politici, naturali sau informaționali care acționează în mediul înconjurător și care afectează activitatea curentă sau viitoare a organizației. Reacțiile organizației la mediu apar rareori în timp real. Viteza adaptării (ca răspuns la modificările din mediu) depinde de condițiile create pentru o acțiune colectivă de cooperare și de urgența percepută a acestor schimbări.

Susținerea acțiunilor colective de sprijinire a schimbărilor este esențială pentru dezvoltarea organizației. Investițiile organizației în procese care să faciliteze cooperarea, care să creeze o atmosferă potrivită sunt absolut necesare, doar în această manieră investițiile personale ale celor implicați putând fi recuperate în viitor. Investițiile și câștigurile de capital social sunt foarte importante pentru succesul schimbărilor organizaționale.

Solidaritatea este, astfel, un aspect deosebit de important în contextul schimbării organizaționale. Ajutorarea celor care sunt în nevoie, abținerea de la manifestarea unor comportamente oportuniste, investițiile personale în relațiile cu ceilalți sunt comportamente care facilitează adaptarea și depășirea obstacolelor din calea schimbării. Succesul schimbărilor organizaționale depinde astfel de puterea legăturilor slabe. Teza influentă a „puterii legăturilor slabe" a lui Granovetter (1982, 1985, 1995) susține că ele sunt, de multe ori, mai importante în difuzarea informației și a resurselor, deoarece tind să servească drept punți de legătură între grupuri sociale neconectate. Legăturile puternice duc la procese de transmitere mai puțin eficiente din cauza faptului că un mare număr de actori din cadrul rețelei de legături puternice se cunosc între ei și cunosc și actorul central. Adaptabilitatea organizațiilor depinde într-un mod hotărâtor de astfel de legături.

Dar solidaritatea în organizații nu este un lucru de la sine înțeles. În multe organizații competiția exagerată, invidia, egoismul (ca să enumerăm doar câteva caracteristici individuale) limitează dramatic creșterea capitalului social din cauza slabei solidarități. Mai mult, anumiți factori structurali caracteristici organizațiilor contemporane conduc la un declin al solidarității în organizații și chiar la nivelul societății ca întreg. Munca temporară, supraîncărcarea, stresul profesional și caracterul pregnant informal al noilor contexte organizaționale sunt doar câteva exemple în acest sens. Activismul social și viața comunitară sunt și ele afectate de dinamica solidarității.

Bibliografie

Adler, P.S., și Borys, B. (1996), „Two types of bureaucracy: Enabling and coercive", *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 61-89.

Baron, J.M., și Gjerde, K.P. (1997), „Peer Pressure in an Agency Relationship", *Journal of Labor Economics*, 15, pp. 234-254.

Baron, J.N., şi Kreps, D.M. (1999), *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, Wiley, New York.
Blau, P. (1955), *The Dynamics of Bureaucracy*, University of Chicago Press, Chicago, IL.
Blau, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York.
Bourdieu, P. (1980), „Le capital social", *Actes de la Recherche du Social*, 3, pp. 2-3.
Bowen, D.E., şi Lawler, E.E. (1992), „The empowerment of service workers: What, why and when", *Sloan Management Review*, 33, pp. 3, 31.
Burt, R.S. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
Coleman, J.S. (1988), „Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, 94 (supliment), pp. S95-S120.
Coleman, J., Katz, E., şi Menzel, H. (1957), „The diffusion of an innovation among physicians", *Sociometry*, 20, pp. 253-270.
Coleman, J.S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
Cotton, J.L. (1996), „Employee involvement", în C.L. Cooper şi I.T. Robertson (eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (vol. 2, pp. 219-242), John Wiley, New York.
Denison, D.R., şi Mishra, K., 1995, „Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, 6, pp. 204-223.
Dunphy, D., şi Bryant, B. (1996), „Teams: Panaceas or prescriptions for improved performance?", *Human Relations*, 49, pp. 677-699.
Eccles, T. (1993), „The deceptive allure of empowerment", *Long Range Planning*, 26 (6), pp. 13-21.
Foote, D.A., şi Folta, T.B. (2002), „Temporal Workers as a Real Option", *Human Resource Management Review*, 12, pp. 579-597.
Gouldner, A. (1954), *Patterns of industrial bureaucracy*, Free Press, Glencoe.
Granovetter, M. (1982), „The strength of weak ties: A network theory revisited", în P. Marsden şi N. Lin (eds), *Social structure and network analysis* (pp. 105-130), Sage, Beverly Hills.
Granovetter M. (1985), „Economic action and social structure: The problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91, pp. 481-510.
Granovetter, M. (1995), *Getting a job: A study of contacts and careers*, Chicago Univesity Press, Chicago.
Hechter, M. (1987), *Principles of Group Solidarity*, University of California Press, Berkeley.
Homans, G. (1974), *Social Behaviour: Its Elementary Forms*, ediţie revăzută, Harcourt Brace Jovanovich, New York.
Kandal, E., şi Lazear, E.P. (1992), „Peer Pressure and Partnerships", *Journal of Political Economy*, 100, pp. 801-817.
Kanter, R.M. (1983), *The change masters: Corporate entrepreneurs at work*, Unwin Hyman, Winchester, MA.
Krackhardt, D. (1996), *Group, Roles and Simmelian Ties in Organization*, disertaţie, Universitatea Groningen.
Krackhardt, D. (1997), „Organizational viscosity and diffusion of controversial innovations", *Journal of Mathematical Sociology*, 22, pp. 177-199.
Krackhardt, D., şi Stern, R. (1988), „Informal networks and organizational crises: An experimental simulation", *Social Psychology Quarterly*, 51 (2), pp. 123-140.

Lawler, E.E. (1991), *High-involvement management*, Jossey-Bass, San Francisco.
Lawler, E.E. (1996), *From the ground up*, Jossey-Bass, San Francisco.
Lindenberg, S. (1997), „Solidarity: Its microfoundations and macro dependence. A framing approach", în P. Doreian și T.J. Fararo (eds.); *The problem of solidarity: Theories and models*, Gordon and Breach, Amsterdam.
McGrath, C., și Krackhardt, D. (2003), „Network conditions for organizational change", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 39, nr. 3, pp. 324-336.
Muhlau, P. (2000), *The Governance of the Employment Relation: A Relational Signaling Perspective*, Thela Thesis, Amsterdam.
Nicholson, N., Rees, A., și Brooks-Rooney, A. (1990), „Strategy, innovation and performance", *Journal of Management Studies*, 27, pp. 511-535.
Ostrom, E., și Ahn, T.K. (2001), „A social science perspective on social capital: Social capital and collective action", *Workshop in Political Theory and Policy Analysis*, Indiana University, Bloomington.
Rogers, E.M. (1995), *Diffusion of innovations*, ediția a IV-a, Free Press, New York.
Rosen, E. (2000), *The anatomy of buzz*, Doubleday, New York.
Sanders, K. (2004), „Playing Truant within Organizations: Informal Relationships, Work Ethics and Absenteeism", *Journal of Managerial Psychology*, 19, pp. 136-155.
Sanders, K., Emans, B., și Koster, F. (2004), „Determinants of Solidarity Behaviour within Modern Organizations: A Review", *Gedrag en Organisatie*, 17, pp. 120-129.
Sanders, K., Emmerik, H. van, și Raub, W. (2002), „New Research Question Concerning Solidary Behaviour within Modern Organizations", *Gedrag en Organisatie*, 15, pp. 184-201.
Sanders, K. și Hoekstra, S.K. (1998), „Informal Networks and Absenteeism within an Organization", *Computational and Mathematical Organization Theory*, 4, pp. 149-163.
Seashore, S.E., și Bowers, D.G. (1970), „Durability of Organizational Change", *American Psychologist*, nr. 25, martie, pp. 227-233.
Shadur, M.A. (1995), „Total quality-systems survive, cultures change", *Long Range Planning*, 28, pp. 115-125.
Vîrgă, P. (2002), „Solidaritatea în contexte formale: efectele climatului organizațional asupra percepției nivelului de implicare al angajaților", *Revista de Psihologie Aplicată*, nr. 4.
Vîrgă, P. (2004), „Rețele de solidaritate, capital social și satisfacție în organizații: Efecte asupra implicării angajaților", *Revista de Psihologie Aplicată*, nr. 3.
Wallach, E. (1983), „Individuals and organizations: The cultural match", *Training and Development Journal*, 37, pp. 29-36.
Wickens, P.D. (1995), *The ascendant organization*, Macmillan, Basingstoke.

Comportamentul civic organizațional

Giulia Negură

1. Introducere

Problematica „eficienţei”, a productivităţii muncii este permanent în atenţia managementului organizaţiilor competitive. „Obţinerea eficienţei constituie una dintre «ţintele» strategice cele mai importante pentru fiecare organizaţie.” (Zlate, 2004, p. 155) Strâns legată de conceptul de *eficienţă* (sau *eficacitate*, după unii autori) apare noţiunea de *performanţă*. Ea se impune prin necesitatea operaţionalizării eficienţei organizaţionale. Studii recente definesc eficacitatea (în sens de eficienţă) drept „o evaluare a rezultatelor performanţei” (Campbell, 1990). În acest sens, evaluarea performanţelor individuale este una dintre cerinţele imperative ale tuturor mediilor de muncă, performanţa fiind considerată, alături de mulţi alţi factori, unul dintre criteriile de bază în aprecierea eficienţei organizaţionale (Organ şi Bateman, 1986), un „nivel superior de realizare a obiectivelor propuse” (Zlate, 2004, p. 161), raportat la aspectele finale, adică la rezultatele obţinute de individ, în raport cu cerinţele postului său.

Interesul tot mai mare acordat atât eficienţei personale, cât şi celei organizaţionale se datorează în primul rând reorientării şi redefinirii „succesului organizaţional”. În acest sens, de-a lungul timpului au avut loc o serie de schimbări de optică. Teoriile moderne aduc o nouă viziune asupra criteriilor de evaluare a succesului, depăşind astfel teoriile organizaţionale clasice, care limitau succesul la problematica profitului şi a randamentului înalt. S-a trecut la viziunea sistemică asupra vieţii organizaţionale, viziune ce promovează concepţia că organizaţiile nu au funcţii singulare, ci multiple, iar eficienţa nu mai este privită prin prisma contribuţiilor individuale ale membrilor lor, ci ca un efort conjugat al tuturor. S-a conştientizat importanţa factorilor psihologici în obţinerea unor rezultate bune, perspectiva economică asupra organizaţiilor lăsând loc unei perspective psihologice.

Fapte empirice şi apoi cercetări sistematice au dovedit că atingerea performanţelor depinde nu numai de activitatea raportată la obligaţiile postului, ci de întreaga gamă de comportamente individuale care apar în procesul muncii sau în relaţiile interpersonale de la locul de muncă. Drept urmare, se întrevedea necesitatea luării în calcul a unor noi fenomene psihocomportamentale aflate în

registrul funcţional al individul organizaţional aducând beneficii – este vorba despre comportamente precum : sugestiile, altruismul, conştiinciozitatea, voluntarismul etc. Aceste conduite alcătuiesc ceea ce în psihologia organizaţional-managerială a fost numit *comportament civic organizaţional* (CCO), numit uneori „sindromul soldatului devotat".

Dat fiind faptul că o serie de comportamente extrarol, pe care individul este liber să le aleagă, au o influenţă deosebit de importantă asupra eficienţei, a performanţei, noţiunea de *performanţă* începe să fie reconceptualizată ca *rezultantă a tuturor aspectelor acţionale ale omului organizaţional, determinate de sarcină (performanţa de sarcină) sau de personalitate şi de alţi factori contextuali (performanţa contextuală).*

2. Apariția conceptului de *comportament civic organizațional* (CCO)

Departe de a avea o anumită conotaţie patologică (asociată termenului *sindrom*), sintagma *sindromul soldatului devotat* este asimilată cu conceptul de *CCO*, accentuând ideea de conduită individuală în structura căreia intră conţinuturi specifice ataşamentului şi chiar identificării personale a angajatului cu organizaţia, asemenea unui soldat devotat.

Diverse teorii organizaţionale au făcut referiri la fenomene psihoorganizaţionale care, într-un fel sau altul, surprind aspecte specifice CCO.

Barnard (1938) a întreprins o analiză amănunţită a naturii organizaţiei, privită ca un „sistem cooperant". Erau lansate întrebări fundamentale, precum : „De ce există organizaţiile ? ", „Ce le susţine existenţa ? ", „Ce determină nevoia de autoritate ? " etc. Autorul ajunge la o perspectivă asupra organizaţiilor diferită de cea a contemporanilor săi. Barnard a realizat că, deşi „structura formală" şi „controlul" au o mare importanţă în viaţa organizaţiei, ele nu definesc natura esenţială a *sistemelor cooperante* dintre membri în vederea atingerii obiectivelor. Se părea că determinantul cooperării este de altă natură. Acest determinant a fost numit *disponibilitate.* Prin „disponibilitate de a contribui", autorul înţelegea nu neapărat înclinaţia, bunăvoinţa sau abilitatea de a duce la bun sfârşit sarcinile de muncă, ci mai ales calităţile care sunt vag recunoscute la nivel colectiv ca reprezentând o condiţie esenţială pentru eficienţa organizaţiei şi fac referire la ceva diferit de eficacitatea, abilitatea şi valoarea contribuţiei personale. Cu alte cuvinte, eforturile colective necesită din partea indivizilor o *atitudine generalizată* ce poate fi numită „angajament". Importanţa angajării, a implicării individului la locul de muncă devine o condiţie necesară activităţii, fiind definită drept *înclinaţia de a privi mai departe de sarcina imediată*, de *a avea o conştiinţă a interconectării indivizilor şi a sarcinilor lor*, de a *înţelege faptul că nivelul*

calitativ al interconectării indivizilor determină beneficii pentru toţi cei implicaţi (Barnard, 1938).

Prin noţiunea de *disponibilitate*, Barnard nu se referea doar la simpla dorinţă a individului de *a se alătura* unei organizaţii în sens contractual şi nici la performanţa în cadrul unei sarcini bine definite. El a urmărit să descrie acea trăsătură a oamenilor care, la nivel comportamental, produce *cooperare*, adică eforturi cumulate coordonate în cadrul unui grup. Disponibilitatea este o trăsătură *intermitentă* şi *fluctuantă* deoarece variază în intensitate de la un individ la altul şi chiar la acelaşi individ poate pune în evidenţă variaţii de intensitate. Mobilul inconstanţei de a contribui suficient la un sistem cooperant îşi are originea nu doar în considerentele financiare sau materiale ale motivaţiei la locul de muncă, nu este obţinut doar printr-un schimb contractual, ci depinde de multe alte „satisfacţii" vitale pentru menţinerea disponibilităţii de a coopera. Aşa se explică apariţia contribuţiilor spontane ale indivizilor în mediul organizaţional, ce depăşesc limitele contractuale, obedienţa în faţa autorităţii legitime sau ambiţia calculată pentru remuneraţie. Pentru Barnard, necesitatea unei „disponibilităţi generalizate pentru cooperare" devine baza oricărei activităţi organizate. Aşadar, conceptul de *disponibilitate la cooperare* reprezintă unul dintre precursorii conceptului ce astăzi poartă denumirea CCO.

Roethlisberger şi Dickson (1939) au explicat *comportamentele de cooperare* pe filiera distincţiei între *organizaţia informală*, care se dezvoltă incidental, şi *organizaţia formală*, compusă din relaţii şi tranzacţii explicite. Organizarea informală apare la toate nivelurile, de la baza până la vârful organizaţiei, şi, indiferent de nivel, ea poate fie să faciliteze, fie să împiedice cooperarea şi comunicarea. Autorii au inclus în teoria lor noţiunea de *sentiment*. Sentimentele constituie dimensiunea subiacentă a atitudinilor, valorilor şi trăirilor care modelează organizaţia informală. La nivel individual şi colectiv, împărtăşirea şi validarea socială a sentimentelor determină atât structura, cât şi consecinţele organizării sociale şi, implicit, calitatea colaborării ce depăşeste productivitatea individuală în sine. Deşi autorii nu au specificat exact conţinutul noţiunii de *sentimente*, concepţia lor se apropie de problematica satisfacţiei profesionale şi mai ales de cea a CCO prin sublinierea influenţei sentimentelor asupra *tendinţei de a manifesta conduite de cooperare* în vederea atingerii obiectivelor.

Blau (1964) propune o perspectivă nouă asupra relaţiilor interpersonale şi sociale, considerându-le *produse ale unei istorii de schimburi* economice ori sociale.

Schimburile economice au caracteristici comerciale şi nu acordă prea multă importanţă încrederii între parteneri, relaţia fiind substituită prin clauze contractuale clare.

Schimburile sociale nu specifică explicit ce urmează să fie schimbat: una din părţi iniţiază schimbul social în mod spontan, oferind celeilalte părţi ceva de valoare – un produs tangibil sau un serviciu, o favoare ori un gest de respect,

admirație sau susținere. Este vorba despre contractul psihologic al individului cu organizația. Pe lângă faptul că indivizii se angajează să îndeplinească anumite sarcini, pe o anumită perioadă, în schimbul unui pachet salarial și de beneficii, se dezvoltă și tipare de schimb social. Dacă individul consideră că unele dintre stimulentele oferite depășesc limitele contractuale, el poate simți dorința de a răspunde cu anumite *contribuții care depășesc* specificațiile din contractul de angajare. De asemenea, atât managerii, cât și colegii care văd că un individ sau un grup depășește cerințele contractuale pot trăi un sentiment personal sau corporativ de îndatorare, încercând să răspundă prin conduite de suport și susținere ce depășesc solicitările specificate în contracte. Acest lucru înseamnă că *inițiativa pentru schimb social* poate să vină din orice direcție (decidenții organizației sau forța de muncă) și să continue atât timp cât cele două părți anticipează existența unor schimburi similare de elemente valorizate. Așadar, prin intuirea existenței unor procesări cognitive ce antrenează *contribuții ce depășesc* specificațiile din contractul de angajare, Blau se apropie de problematica CCO.

Katz și Kahn (1966) au propus analiza comportamentului organizațional după *modelul sistemului deschis*. Autorii au susținut că o organizație eficientă trebuie să poată determina *trei forme diferite de contribuții* în raport cu membrii săi:

1. să atragă și să mențină oamenii în sistem;
2. să se asigure că salariații exercită o performanță pe care se poate conta, atingând și, preferabil, depășind anumite criterii calitative și cantitative minime;
3. să determine un *comportament inovator și spontan* al membrilor săi. Acest comportament era înțeles ca performanța care depășește cerințele fișei postului în scopul realizării funcțiilor organizației și includea activități de cooperare cu ceilalți membri, acțiuni de protecție a organizației, idei originale pentru îmbunătățirea muncii, pregătire personală și gesturi care promovează un climat favorabil pentru organizație în mediul extern.

Cele trei tipuri de contribuții necesare se nasc din tipare motivaționale diferite. *Recompensele sistemului* (ce le revin indivizilor în urma apartenenței la sistemul formal) ajută la recrutarea și menținerea unor potențiali contributori, dar nu oferă stimulente pentru o performanță intrarol peste standardele minime. *Recompensele instrumentale* individuale (de exemplu, primele) reprezintă stimulente pentru performanțe intrarol peste standardele minime, însă nu creează premisele motivaționale pentru comportamente extrarol. *Recompensele intrinsece* derivate din efectuarea unor sarcini pot susține o performanță de înaltă calitate, dar nu leagă în mod necesar individul de sistem și nici nu stimulează acțiuni de susținere a celorlalți. Cu alte cuvinte, deși toate aceste trei clase de contribuții sunt importante, ele nu sunt determinate de aceeași stimuli, iar instrumentele

organizaţionale care cresc nivelul unei forme de contribuţie pot chiar să scadă o altă formă.

Deşi recompensele sistemului nu reuşesc să motiveze creşterea performanţelor, totuşi astfel de recompense, în măsura în care generează o atracţie generalizată faţă de organizaţie, pot conduce la o accentuare a *relaţiilor cooperante* dintre membri. Pentru a se ajunge însă la un astfel de rezultat, administrarea recompenselor sistemului trebuie percepută ca fiind echitabilă şi nu trebuie să creeze discriminări între grupuri sau persoane. Autorii sugerează ceva asemănător cu „simţul civic", ce ar media efectul recompenselor sistemului asupra comportamentului productiv. Acest *simţ civic* înseamnă o tendinţă de a aduce o contribuţie ce depăşeşte obligaţiile contractuale, exact aşa cum un bun cetăţean, în sensul civic al termenului, face mai mult decât să nu încalce legea. Un bun cetăţean face mai mult decât să se supună legii, el face ceva pentru promovarea comunităţii. Însă, pentru a se simţi ca un cetăţean, individul trebuie să se simtă tratat ca un cetăţean, trebuind să i se acorde drepturi, privilegii şi respect.

Comportamentul spontan este atât de intrinsec cooperant şi interrelaţionat, încât tinde să semene cu comportamentul obişnuit, de care nu suntem conştienţi. Cu alte cuvinte, acest tip de comportament este atât de comun şi de nespectaculos, încât aproape niciodată nu ne simţim obligaţi să dăm socoteală pentru el. Chiar mai mult, de obicei îl luăm ca atare. În plus, în cadrul oricărui grup organizaţional, de muncă există nenumărate acte de cooperare fără de care sistemul s-ar prăbuşi. Aceste acte de fiecare zi sunt luate ca atare, puţine fiind incluse în descrierile formale ale serviciului.

Ouchi adună într-o lucrare apărută în 1980 cele mai importante idei dezvoltate în studiile sale. Concepţia autorului este reprezentativă pentru sistemul managerial japonez. Prototipul organizaţiei japoneze este denumit,‚clan". Fiind substanţial diferit de alte sisteme organizaţionale (în special americane), *clanul* este forma ideală de acţiune colectivă, din punctul de vedere al profitului, dar şi al contribuţiilor individuale care nu pot fi nici specificate contractual *a priori* şi nici calculate după consumarea faptului. Un clan este o asociaţie de persoane legate între ele prin relaţii analoage celor de rudenie sau de sânge. Părţile îşi construiesc *interesele individuale prin similitudine* unele cu altele şi în concordanţă cu cele ale colectivului. A-şi promova reciproc interesele înseamnă a promova interesul colectiv şi invers. Pe termen lung, ambele tipuri de interese îl promovează pe cel individual, deoarece fiecare membru are încredere că, în cele din urmă, „familia" are grijă de fiecare.

Ouchi subliniază că măsurarea performanţei nu este foarte necesară în firmele japoneze pentru a-şi controla sau a-şi direcţiona angajaţii, deoarece în aceste organizaţii oamenii dispun de *înclinaţia dobândită în procesul socializării orientate materializată în acţiunile de a face tot ce este mai bine pentru clan.* Organizaţiile nu au nevoie să adauge valori explicite remuneraţiei, deoarece recompensele sunt distribuite în funcţie de criterii fără legătură cu performanţa (de exemplu :

vârsta, vechimea etc.). Ouchi propune o alternativă teoretică de formă organizaţională, ce ar putea, în multe alte culturi, să se apropie de profilul clanului. Fundamentul noii organizări este reprezentat de puterea legăturilor afective dintre membri şi concordanţa intereselor acestora ce predispun participanţii la *a acţiona în direcţia efortului colectiv*.

Se subliniază influenţa pe care o are organizaţia de tip clan asupra manifestării CCO. În asemenea colective *indivizii nu se simt obligaţi să îndeplinească doar anumite sarcini finite*, ci, dimpotrivă, ei *contribuie de bunăvoie* la binele colectivului.

Aşadar, studiul diferitelor tipuri de organizaţii din diverse tipuri de sisteme culturale au demonstrat că există tipare colective contrastante în privinţa încrederii şi a dependenţei faţă de CCO. Preocupări explicite privind conduita de tip CCO au existat încă din anii '70, însă ideea a fost formulată pentru prima dată într-o lucrare semnată de Organ şi susţinută la Indiana University, Bloomington, SUA, în anul 1977. În această lucrare autorul argumentează că există unele variabile noi care influenţează performanţa angajaţilor şi satisfacţia la locul de muncă.

În anul 1983, Organ şi doi dintre colaboratorii şi doctoranzii săi, Bateman şi ulterior Smith, readuc aceste aspecte în atenţia cercetătorilor din sfera psihologiei organizaţionale, pentru a le descrie, utilizând pentru prima dată conceptul de *comportament civic organizaţional* (Bateman şi Organ, 1983).

Bateman iniţiază primul studiu având ca scop testarea influenţei unor variabile situaţionale existente la locul de muncă asupra comportamentului şi atitudinilor angajaţilor. Au fost măsurate anumite dimensiuni ale personalităţii, comportamentului şi atitudinilor personalului nedidactic de la Indiana University, de două ori, la un interval de şase-opt săptămâni. Ulterior, autorul a adăugat şi evaluările şefilor cu privire la performanţele subalternilor, care includeau indicatori ai performanţelor/randamentului, dar şi unele aspecte psihocomportamentale. Itemii scalei concepute în acest scop se refereau, pe de o parte, la randament/perfomanţă, denumită „performanţă cantitativă", şi, pe de altă parte, la aspecte incluse sub denumirea „performanţă calitativă". Rezultatele studiului se regăseau cu greu în cercetările anterioare : satisfacţia la locul de muncă se putea constitui ca predictor pentru un tip nou de comportament, cel civic organizaţional, manifestat de salariaţi după angajare, iar corelaţiile dintre performanţa cantitativă şi cea calitativă erau peste aşteptări. Analiza factorială a rezultatelor obţinute a fost un eşec total, deoarece, deşi majoritatea itemilor corelau într-un singur factor general, se regăseau şi la alţi factori (Bateman şi Organ, 1983).

Poate că lucrurile ar fi rămas la acest stadiu dacă Smith, Organ şi Near (1983) nu ar fi continuat cercetările în domeniu. Autoarea împreună cu colaboratorii ei au intervievat un grup de manageri dintr-o fabrică, cerându-le să răspundă la întrebarea : „Ce lucruri aţi dori să facă subalternii dumneavoastră mai des, dar pe care nu îi puteţi obliga să le facă şi pentru care nu îi puteţi recompensa cu

nimic altceva decât cu aprecierea dumneavoastră ?". În acest fel, au fost desemnate 16 acţiuni pe care managerii le apreciază deoarece determină creşterea eficienţei organizaţiei sau uşurează activitatea şefului. Ulterior, cele 16 acţiuni s-au constituit într-o scală de evaluare ce le-a fost administrată unui grup de studenţi MBA. Acestora li s-a cerut să aprecieze un coleg notând frecvenţa cu care persoana manifestă comportamentele menţionate prin fiecare item.

Analiza factorială a răspunsurilor a evidenţiat doi factori denumiţi „altruism" şi „complianţă generalizată". *Altruismul* a fost definit drept comportamentul de întrajutorare vizând o persoană anume, de obicei un coleg sau şef (exemplu : a ajuta colegii care au lipsit o perioadă ; a se oferi voluntar pentru rezolvarea unor sarcini care nu sunt incluse în obligaţiile prevăzute de fişa postului ; a le acorda ajutor noilor colegi angajaţi ; a le oferi ajutorul colegilor care sunt supraîncărcaţi de sarcini etc.). *Complianţa generalizată* a fost redată prin itemii care surprindeau comportamente ce nu aveau un efect imediat de ajutor acordat unei persoane, ci influenţau un grup, un departament sau organizaţia în ansamblu (exemplu : a fi punctual ; a nu lua pauze necuvenite ; a nu pierde timpul cu conversaţii inutile etc.). Acestui factor i s-a schimbat denumirea ulterior în „conştiinciozitate", dar, deoarece era deseori confundat cu *conştiiciozitatea* ca dimensiune a personalităţii, s-a revenit la denumirea iniţială (complianţă generalizată).

Aprofundând tematica legată de comportamentele ce ţin de performanţa „calitativă" la locul de muncă, Organ intuieşte existenţa mai multor factori. Peste aproximativ cinci ani, în 1988, autorul oferă o primă definiţie a acestor aspecte, înglobate în ceea ce se poate numi CCO :

> Comportamentul civic organizaţional este comportamentul individual benevol, fără a fi direct sau explicit recompensat de sistemul de recompense formale, care, în ansamblu susţine funcţionarea eficientă a organizaţiei. Fiind benevol, avem în vedere că acest comportament nu este o cerinţă expresă a prescripţiilor postului, cum ar fi condiţiile foarte specifice ale contractului angajatului cu organizaţia; acest comportament este mai degrabă o problemă de alegere personală şi de aceea nu se consideră, în general, că nemanifestarea lui poate fi pedepsită (Organ *et al.*, 2005, p. 3).

Aşadar, CCO presupune un tip de comportament ce nu constituie o cerinţă expresă a fişei postului, persoana care nu alege să-l manifeste („benevol") neputând fi pedepsită. Deşi nu este specificată nicăieri o recompensă formală pentru acest tip de comportament, alegerea sa îi poate aduce persoanei avantaje prin impresia favorabilă pe care o lasă, ceea ce determină obţinerea unor recompense formale – de exemplu, recomandarea şefului pentru creşterea salarială, pentru promovare etc. („a nu fi direct sau explicit recompensat de sistemul de recompense formale"). Se evidenţiază aportul CCO la creşterea eficienţei organizaţionale, în timp („susţine, în ansamblu, funcţionarea eficientă a organizaţiei").

Aşadar, CCO prezintă următoarele caracteristici: nu este specificat în fişa postului, fiind un comportament informal; este spontan, nefiind aşteptat sau impus de cineva; nu este recompensat formal; contribuie la eficientizarea funcţionalităţii organizaţionale ca întreg.

3. Delimitări conceptuale

În ultimii 20 de ani, interesul pentru CCO a crescut. În acelaşi timp sunt propuse şi alte denumiri pentru comportamente organizaţionale mai mult sau mai puţin similare celui civic: *comportament organizaţional prosocial*, *comportament extrarol*, *performanţă contextuală şi performanţă civică organizaţională*. Delimitările conceptuale devin necesare în noul context al abordărilor teoretice. În acest sens au fost analizate o serie de concepte enumerate mai sus.

3.1. Comportamentul organizaţional prosocial

Organ şi colaboratorii săi (2005) afirmau recent că studiile anterioare privind CCO au fost substanţial influenţate de teoriile psihologiei sociale referitoare la *comportamentul prosocial*. Brief şi Motowidlo (1986) constatau că există o serie de caracteristici ale comportamentului organizaţional prosocial:

- este prezent nu numai într-un cadru social, ci şi în cadrul organizaţiei;
- este manifestat faţă de individul, grupul sau organizaţia cu care persoana interacţionează pe perioada în care îşi realizează sarcinile de serviciu la locul de muncă;
- este manifestat cu intenţia de a crea o stare de bine individului, grupului sau organizaţiei.

Acest tip de comportament poate lua diferite forme – de exemplu, a ajuta un coleg să finalizeze o sarcină, deşi acesta nu solicitase ajutor; a înlocui un coleg într-o situaţie în care acesta află un lucru neplăcut şi nu mai poate continua să lucreze; a ajuta un coleg să-şi găsească un obiect pierdut în birou.. Numitorul comun al conduitelor manifestate în aceste situaţii îl reprezintă *spontaneitatea* şi *promptitudinea* faţă de beneficiar (care de obicei este un străin), fără expectanţa de a primi o recompensă de la el. Se mai precizează că determinanţii comportamentului prosocial pot fi dispoziţia de moment, normele internalizate, timpul avut la dispoziţie şi/sau diferenţele individuale stabile.

Diferenţele existente între cele două concepte constau în următoarele: în primul rând, au mai fost identificate şi alte forme ale CCO care nu reprezintă forme ale ajutorului acordat în mod spontan unei persoane – de exemplu, conştiinciozitatea şi implicarea la locul de muncă. În al doilea rând, cu toate că efectele manifestării CCO se răsfrâng, în mod pozitiv, tot asupra unor persoane,

în scopul creşterii eficienţei organizaţionale, unele forme ale sale nu se centrează pe acordarea de ajutor unui individ „aici şi acum". În al treilea rând, multe situaţii când apare un comportament prosocial pot fi singulare datorită contextului social, ce predispune în majoritatea cazurilor la o singură tranzacţie ; CCO se poate realiza într-un cadru organizaţional în care oamenii se întâlnesc de mai multe ori, putând deveni conţinut în structura unor patternuri comportamentale ale indivizilor în colectivele de muncă.

3.2. Comportamentul extrarol

Van Dyne, Cummings şi McLean-Parks (1995) încadrează CCO în cadrul conceptului de *comportament extrarol*, adică acel comportament care nu este inclus în expectaţiile de rol. Sfera de acoperire a comportamentului extrarol nu include comportamentele organizaţionale civice în întregime, mai ales în privinţa dimensiunii „complianţă" a CCO, în care sunt incluse unele expectaţii implicite sau explicite din fişa postului. În schimb, altruismul este acceptat ca faţetă comună a comportamentului extrarol şi a CCO, fiind considerat o „dimensiune afiliată". Cu alte cuvinte, autorii consideră CCO o formă a comportamentului extrarol, care intensifică legătura afectivă dintre membrii organizaţiei, fiind antecedent şi efect al unor stări emoţionale pozitive, şi care promovează consensul, în mai mare măsură decât conflictul, în interiorul organizaţiei.

3.3. Performanța contextuală

Conceptul de *performanţă contextuală* a apărut din necesitatea de a acoperi o parte semnificativă a domeniului performanţei în muncă ce fusese neglijată de cercetători (Borman şi Motowidlo, 1993, 1997 ; Borman, White şi Dorsey, 1995 ; Motowidlo şi Van Scotter, 1994). Performanţa contextuală este conceptul cel mai apropiat ca sens de CCO.

Brogden şi Taylor (1950) fac parte din categoria autorilor care propuneau ca evaluarea comportamentului individual în organizaţie să se realizeze dintr-o *perspectivă economică*, reflectând efortul depus şi productivitatea muncitorilor. Multe studii ignorau aproape total conduitele care sprijină atât contextul productiv al organizaţiei, cât şi pe cel psihologic şi social. Ulterior s-a înlocuit perspectiva economică asupra organizaţiei cu *perspectiva psihologică*. În anii '70-'80, cercetările din sfera psihologiei organizaţional-manageriale au început să includă printre criteriile de evaluare a performanţei la locul de muncă „altruismul" şi „cooperarea" (Bateman şi Organ, 1983 ; Smith, Organ şi Near, 1983). Ulterior, s-au adăugat „onestitatea" şi „integritatea" (Viswesvaran şi Schmidt, 1993).

Pornind de la modelul comprehensiv al performanţei la locul de muncă, oferit de Campbell (1990), Borman şi Motowidlo (1993, 1997) au făcut diferenţa între activităţile care contribuie în mod *direct* la eficienţa organizaţiei şi cele ce

sprijină în mod *indirect* şi mai puţin vizibil productivitatea. Pe lângă trăsăturile latente ale structurii performanţei (care sunt comune descrierii performanţei la locul de muncă pentru cele mai multe ocupaţii), au mai fost delimitate *două tipuri de performanţă*: „performanţa de sarcină" şi „performanţa contextuală".

Performanţa de sarcină este definită prin acţiunile cu care individul contribuie în mod direct la obţinerea eficienţei organizaţionale.

Performanţa contextuală se referă la activităţi care sprijină în mod indirect randamentul şi climatul organizaţional în *prezent*, dar şi la comportamente proactive ce vizează schimbări la nivelul proceselor organizaţionale în *viitor*. Performanţa contextuală a fost conceptualizată prin următoarele dimensiuni: a rămâne entuziast chiar şi atunci când îţi sunt impuse sarcini noi; a te oferi în mod voluntar pentru a îndeplini sarcini care nu fac parte în mod formal din fişa postului tău; a-i ajuta pe ceilalţi colegi şi a coopera cu ei; a urma regulile şi procedurile organizaţiei chiar şi atunci când reprezintă un inconvenient pentru propria persoană; a aproba, a sprijini şi a apăra obiectivele organizaţiei. Comportamentele proactive cuprind aspecte precum: iniţiativa personală, exprimarea opiniilor, asumarea răspunderii etc. (Sonnentag şi Frese, 2002).

Analizând definiţiile atribuite celor două tipuri de performanţă (*de sarcină* şi *contextuală*), observăm următoarele diferenţe:

- performanţa de sarcină cuprinde activităţi care variază în funcţie de post şi atribuţiile specifice acestuia, în timp ce activităţile specifice performanţei contextuale sunt asemănătoare între posturi;
- performanţa de sarcină are ca potenţial abilităţile individului, iar performanţa contextuală este determinată de personalitatea şi motivaţia lui;
- performanţa de sarcină este exprimată prin comportamente de rol (fişa postului), în timp ce performanţa contextuală nu este exprimată clar, ci e discretă şi extrarol.

Categoria comportamentelor manifestate în prezent, constituind *performanţa contextuală*, reprezintă tocmai comportamentele pe care Organ (1988) le-a numit comportamente civice/cetăţeneşti (altruism, conştiinciozitate, virtute civică, curtoazie, corectitudine etc.). Totuşi, între CCO şi *performanţa contextuală* ar exista cel puţin o diferenţă: CCO are caracteristica de a fi „benevol" şi „nerecompensat" direct sau explicit de sistemul de recompense formale, pe când aceste aspecte nu caracterizează în totalitate performanţa contextuală. Peste aproape zece ani, în 1997, Organ recunoaşte dificultăţile determinate de atributul comportamentului civic de a fi „benevol", întrucât ceea ce este considerat benevol diferă foarte mult de la om la om şi de la situaţie la situaţie. Implicit, apar noi probleme în diferenţierea conceptuală între noţiunile respective. Autorul redefineşte conceptul de *CCO* drept comportamentul care contribuie la „menţinerea şi intensificarea cadrului contextual organizaţional, social şi psihologic ce sprijină performanţa de sarcină" (Organ, 1997). În acest fel, definiţiile celor două

concepte devin foarte asemănătoare. Mai mult chiar, am putea spune că civismul comportamental este una dintre faţetele performanţei contextuale. Borman şi Motowidlo (1993) atrag atenţia că practicile de selecţie a angajaţilor nu au în vedere dimensiunea performanţei contextuale, variabilele-criteriu din cadrul procesului de selecţie trebuind să ia în calcul această dimensiune.

3.4. Performanţă civică organizaţională

Coleman şi Borman (2000) propun sintagma *performanţă civică organizaţională*, sugerând ideea că civismul organizaţional poate fi evaluat în raport cu un set de aşteptări sau chiar cu nivelurile de atingere a obiectivelor, adică performanţele. Noul concept pare interşanjabil cu cel de *CCO*. Johnson (2001) sugerează că *performanţa civică organizaţională* este similară cu performanţa contextuală.

Soluţia pentru depăşirea dificultăţilor inerente existenţei unor concepte aparent similare este recurgerea în studii la definirea şi prezentarea dimensiunilor supuse cercetării. Astfel, în funcţie de realităţile psihoorganizaţionale, lista comportamentelor civice poate fi completată cu comportamente ce s-ar circumscrie altui concept apropiat. Cu alte cuvinte, modelul general poate fi completat în funcţie de necesităţile diagnozei.

4. Dimensiunile CCO

De-a lungul timpului s-au ivit diverse dificultăţi în stabilirea dimensiunilor CCO. Smith, Organ şi Near (1983) şi-au propus să găsească o modalitate prin care să poată emite predicţii cu privire la *comportamentul de binefacere* manifestat de indivizi într-un cadru organizaţional. Autorii au construit un *ghid de interviu* pentru a identifica situaţii posibile la locul de muncă, care, în percepţia managerilor, au caracter de întrajutorare, dar nu constituie cerinţe ale fişei postului. Analiza factorială a comportamentelor incluse în studiu a indicat doi factori, pe care autorii i-au denumit „altruism" şi „complianţă generalizată":

1. „altruism" – comportament intenţionat cu scopul de a ajuta o persoană anume, în diferite situaţii (exemplu: a-ţi ajuta colegii care au lipsit o perioadă; a te oferi voluntar să îndeplineşti sarcini care nu îţi revin prin fişa postului; a le acorda ajutor noilor colegi angajaţi; a le oferi ajutor colegilor care sunt supraîncărcaţi de sarcini etc.);
2. „complianţă generalizată" – comportament care defineşte un bun angajat, şi care poate fi numit sindromul „soldatului devotat" sau „bunului cetăţean" (exemplu: a fi punctual; a nu lua pauze necuvenite; a nu petrece timp în conversaţii inutile etc.).

Mai târziu, Organ (1988) a propus extinderea acestei taxonomii la următorii cinci factori:

1. *altruism* : comportament ce implică ajutorul acordat în mod voluntar colegilor în probleme legate de sarcinile de muncă ;
2. *conştiinciozitate* : dimensiune foarte apropiată ca sens cu complianţa generalizată (Smith *et al.*, 1983 ;
3. *fairplay* : comportament ce presupune a nu te plânge de probleme neînsemnate ;
4. *curtoazie* : comportament benevol caracterizat prin încercarea de a preveni apariţia problemelor de muncă (probleme cu colegii, cu şefii etc.) ;
5. *virtute civică* : comportament precum a te ţine la curent cu problemele care afectează organizaţia.

Van Dyne şi colaboratorii săi (1994) au construit un model în care au inclus patru factori :

1. „participare socială" (sensul acordat altruismului şi curtoaziei) ;
2. „loialitate" (sensul acordat sportivităţii şi, în parte, virtuţii civice) ;
3. „obedienţă" (sensul acordat virtuţii civice şi conştiinciozităţii) ;
4. „participare funcţională" (nu are sensul nici unui factor construit de Organ în 1988, dar este foarte apropiat de sensul acordat de Coleman şi Borman în 2000 noţiunii de *performanţă de sarcină* – *apud* Kumar, 2005).

Morrison (1994) propune cinci factori :

1. „altruism" (sensul acordat altruismului şi curtoaziei de Organ în 1988) ;
2. „conştiinciozitate" (o parte din sensul acordat conştiinciozităţii) ;
3. „fairplay" (sensul acordat de Organ în 1988) ;
4. „implicare" (sensul acordat virtuţii civice) ;
5. „a te ţine la curent cu schimbările din organizaţie" (o parte din sensul acordat virtuţii civice şi conştiinciozităţii).

Un ultim exemplu este modelul bifactorial al lui Motowidlo şi Van Scotter (1996) referitor la factorii performanţei contextuale. Cei doi factori sunt :

1. „facilitarea relaţionării interpersonale" – sensul dat altruismului şi curtoaziei de Organ (1988), altruismului de Morrison (1994) şi participării sociale de Van Dyne şi colaboratorii săi (1994) ;
2. „devotamentul faţă de slujbă" – include parţial sensul dat fairplay-ului, virtuţii civice şi conştiinciozităţii de Organ (1988), o parte din sensul dat participării funcţionale de Van Dyne şi colaboratorii săi (1994) şi cel dat performanţei de sarcină de către Coleman şi Borman (2000).

Observând faptul că sensurile anumitor dimensiuni ale CCO, la diferiţi autori, se suprapun, având totuşi denumiri diferite, cercetătorii au luat în considerare şi altă modalitate de clasificare, după *criteriul adresabilităţii* acestui tip de conduită. Astfel, Williams şi Anderson (1991) au sugerat că există două forme ale CCO :

„comportament civic faţă de individ" şi „comportament civic faţă de organizaţie". Altruismul şi curtoazia sunt conduite ce intră în prima categorie, iar fairplay-ul, virtutea civică şi conştiinciozitatea în a doua categorie.

În mod similar, Coleman şi Borman (2000) integrează diferitele comportamente situate în afara sarcinilor de serviciu în următoarea clasificare: „comportament civic faţă de individ" (care include altruismul şi curtoazia); „comportament civic faţă de organizaţie" (care include sportivitatea, virtutea civică şi conştiinciozitatea) şi „comportament civic faţă de sarcinile de serviciu" (care se referă la conduite ce implică efortul suplimentar depus de individ, devotamentul faţă de slujbă şi dorinţa de a-şi maximiza propria performanţă la locul de muncă).

Această ultimă dimensiune pare să nu se numere printre cele sugerate de Organ, apropiindu-se mai mult de conceptul de *participare funcţională,* elaborat de Van Dyne şi colaboratorii săi (1994), şi cel de *devotament faţă de slujbă*, susţinut de Motowidlo şi Van Scotter (1996).

Deşi literatura de specialitate cuprinde mai multe taxonomii ale CCO, clasificarea cel mai des utilizată este însă cea elaborată de Organ (1988). Analizând toate formele de CCO întâlnite în literatura de specialitate, Organ şi colaboratorii săi (2005) realizează o sinteză a lor, făcând comparaţie între autori, pe şapte teme sau dimensiuni (vezi tabelul 1). Se constată că fiecărei teme îi corespund anumite dimensiuni ale CCO, însă nici un autor nu acoperă toate cele şapte teme, iar pentru aceeaşi temă unele dimensiuni pot fi similare sau diferite la diverşi cercetători.

5. Controverse

5.1. CCO – construct „latent" sau construct „agregat"?

Deşi noţiunea *CCO* este din ce în ce mai frecvent utilizată în multiple subdomenii ale psihologiei organizaţionale, atât la nivel teoretic, cât mai ales practic, acest câştig nu reprezintă şi un temei suficient pentru uniformizarea tuturor aspectelor. Law şi colaboratorii săi (1998) constatau că s-au conturat două variante explicative ale conceptului: *CCO – construct „latent"* şi *CCO – construct „agregat"*.

Dacă CCO ar fi considerat un *construct „latent"* (ascuns), atunci dimensiunile sale ar fi manifestări comportamentale ale aceluiaşi aspect (definit în general ca tendinţa generală a individului de a fi cooperant şi de a avea o conduită de întrajutorare la locul de muncă). În această situaţie, dimensiunile sale nu ar fi altceva decât nişte *indicatori echivalenţi* ai constructului. Astfel, dimensiunile ar fi parţial determinate de construct, ca variabilă latentă. Situaţia este similară şi pentru alte constructe latente, cum sunt abilitatea cognitivă generală (factorul g – care este

Tabelul 1. *Sinteza dimensiunilor performanței la locul de muncă in- sau extrarol*

Nr. crt.	Autor(i)	Dimensiuni: Comportament de întrajutorare	Fairplay	Loialitate organizațională	Complianță organizațională	Inițiativă individuală	Dezvoltare personală
1.	Smith, Organ și Near (1983)	Altruism			Complianță generalizată		
2.	Organ (1988, 1990)	Altruism Curtoazie Conciliantă Încurajare	Fairplay			Virtute civică	
3.	Graham (1989), Moorman și Blakely (1995)	Ajutor interpersonal		Susținerea loialității		Inițiativă individuală	
4.	Graham (1991), Van Dyne, Graham și Dienesch (1994)			Loialitate organizațională	Obediență organizațională	Participare organizațională	
5.	Williams și Anderson (1991)	Comportament civic față de individ			Comportament civic față de organizație		
6.	George și Brief (1992), precum și George și Jones (1997)	Întrajutorarea colegilor		Încurajarea manifestării de bune intenții		Sugestii constructive	Dezvoltare personală
7.	Borman și Motowidlo (1993, 1997)	Întrajutorare și cooperare cu ceilalți		Aprobarea, sprijinirea și apărarea obiectivelor organizației	Respectarea regulilor și procedurilor organizației	Voluntarism în formularea unor sugestii pentru îmbunătățirea activității	
8.	Motowidlo și Van Scotter (1996)	Facilitarea relaționării interpersonale			Devotament față de slujbă		
9.	Van Dyne și LePine (1998)	Întrajutorare				Opinia majorității	
10.	Podsakoff, MacKenzie, Paine și Bachrach (2000)	Altruism	Fairplay	Loialitate organizațională		Inițiativă individuală	Dezvoltare personală
11.	Farh, Zhong și Organ (2004)	Întrajutorarea colegilor Armonie interpersonală	Păstrarea ordinii și curățeniei la locul de muncă	Promovarea imaginii companiei		Opinia majorității	Autodezvoltare

Sursa: Organ, Podsakoff și Scott (2005, pp. 298-307)

determinat prin scorurile la testele de abilităţi mentale) sau trăsăturile de personalitate. Dacă am considera CCO o trăsătură de personalitate, atunci el ar fi antecedentul comportamentelor reflectate prin dimensiunile sale. Perspectiva modelului latent nu a fost însă în mod explicit subliniată de cercetători, în definiţiile oferite constructului.

Dacă CCO ar fi considerat un *construct „agregat"* (umbrelă), atunci ar fi o rezultantă matematică a dimensiunile sale. Fiecare dimensiune ar reprezenta o parte a constructului. În această situaţie, CCO ar fi extins prin varianţa sistematică a fiecărei dimensiuni adăugate la celelalte. Astfel, fenomenul psihologic ar căpăta structură dinspre dimensiuni către construct. Exemple de alte constructe „agregat" sunt satisfacţia la locul de muncă şi performanţa contextuală. Satisfacţia la locul de muncă este considerată o sumă a scorurilor obţinute la probele care măsoară satisfacţia faţă de salariu, faţă de relaţiile interpersonale şi faţă de şefi, iar performanţa contextuală este definită ca o rezultantă a tuturor situaţiilor comportamentale ce influenţează contextul organizaţional, social şi psihologic în care sunt îndeplinite sarcinile de serviciu.

Mulţi cercetători consideră că dimensiunile constructului sunt corelate şi distincte. Ca urmare, în plan practic-aplicativ, ei adună scorurile dimensiunilor comportamentale într-un singur scor total, fără a susţine modelul printr-o definiţie corespunzătoare a constructului sau printr-o fundamentare teoretică (Law *et al.*, 1998).

În metaanaliza pe care au întreprins-o, autorii amintiţi, deşi au găsit argumente care pot susţine, în parte, ambele variante explicative, apreciază că modelul „agregat" este o alternativă mai viabilă, deoarece: 1) *definiţia* CCO a fost elaborată mai aproape de sensul performanţei contextuale, care este un construct *„agregat"*; 2) *dovezile empirice* argumentează că dimensiunile constructului sunt *distincte*.

LePine, Erez şi Johnson (2002) propun unele soluţii de verificare a veridicităţii celor două variante explicative. Astfel, dacă între dimensiunile constructului există covariaţii moderate şi diferenţe clare, atunci le-am putea considera constructe separate. În această situaţie, ele sunt slabi indicatori ai CCO şi, ca urmare, concluziile referitoare la natura constructului trebuie trase doar după ce teoria statuează felul în care acestea se pot combina într-un construct „agregat". Dacă însă corelaţiile dintre dimensiuni sunt puternice şi nu există diferenţe clare între ele, atunci am putea considera CCO un construct „latent".

Aşadar, constatăm ambiguităţi şi divergenţe cu privire la maniera de explicare a constructului. Podsakoff şi colaboratorii săi (2000) afirmau că „literatura de specialitate s-a centrat mai mult pe înţelegerea legăturilor existente între comportamentul civic organizaţional şi alte constructe decât pe clarificarea a înseşi naturii sale" (*apud* Markoczy şi Xin, 2004).

5.2. CCO vizează conduite in- sau extrarol?

O altă controversă a vizat *conținutul măsurării* constructului: „Ce măsurăm prin CCO, *conduite in-* sau *extrarol*?", adică acele conduite care sunt cerute de rolul profesional sau care sunt în afara exigențelor formale.

Organ a definit CCO *comportamentul „benevol" manifestat de individ la locul de muncă*. Din această definiție reieșia că CCO este un comportament extrarol, nefiind impus prin fișa postului. Deși din definiție decurgea, implicit, caracteristica de a nu fi implicat în sarcinile individuale de muncă, modalitățile de operaționalizare a conceptului au atras critici, deoarece unele instrumente de evaluare construite pentru măsurarea dimensiunilor CCO includeau, pe lângă comportamente extrarol, și comportamente inrol ale angajaților și șefilor (Morrison, 1994).

În scopul soluționării acestui neajuns, Organ (1997) răspunde criticilor propunând o descriere a CCO fără să mai ia în calcul caracteristica de a fi extrarol. Motowildo (2000) afirmă că în literatura de specialitate există, la momentul actual, două definiții distincte ale conceptului: una care impune cerința de a fi considerat extrarol și una care nu face această precizare. Urmarea acestui fapt este existența unor cercetări care utilizează aceeași scală pentru evaluarea a două constructe diferite (Motowildo, 2000).

Vey și Campbell (2004) ne atrag atenția că redefinirea conceptului, prin excluderea caracteristicii de comportament extrarol, ar putea reduce însăși fundamentarea sa teoretică inițială propusă de Organ, care încerca să explice legătura dintre satisfacția în muncă și performanța la locul de muncă pornind tocmai de la ipoteza că satisfacția față de slujbă are cauze în comportamentele extrarol, comportamente de întrajutorare ce nu sunt incluse în fișa postului, așa cum sunt criteriile de evaluare a performanței.

Controversele legate de acest aspect determină diferențe la nivelul evaluărilor, ceea ce are implicații directe și asupra măsurării performanțelor, și a acordării recompenselor în organizație.

5.3. Cum influențează factorii culturali și economici conceptualizarea CCO?

Un alt aspect controversat este cel referitor la *diferențele culturale* în conceptualizarea CCO.

Multe studii referitoare la CCO s-au centrat pe reliefarea *antecedentelor* și *consecințelor* acestui tip de comportament și mai puțin pe adaptarea dimensionalității conceptului la contextele socioculturale în care se desfășurau studiile. Diferențele culturale specifice fiecărei societăți se reflectă la nivelul tuturor

instituţiilor şi organizaţiilor în care membrii săi îşi desfăşoară activitatea şi, prin dimensiunile descrise mai sus, influenţează şi manifestarea CCO (Organ *et al.*, 2005).

Încă din 1984, Hofstede stabilea patru factori majori care influenţează diferenţele culturale dintre societăţi şi care se reflectă în special în studiile comparative: *distanţa socială*, *evitarea incertitudinii*, *individualism-colectivism*, *masculinitate-feminitate*. *Individualism-colectivism-ul* şi *distanţa socială* sunt factorii ce influenţează în cea mai mare măsură maniera în care CCO este perceput de membrii unei societăţi şi, prin urmare, de membrii organizaţiilor din această societate. Culturile colectiviste încurajează mai mult decât cele individualiste comportamentul în beneficiul grupului, pe care îl şi consideră normativ. În culturile colectiviste, percepţia conceptului este parte integrantă a cerinţelor specificate în fişa postului. Culturile cu o distanţă socială mare între membrii lor beneficiază mai mult de manifestarea frecventă a CCO decât cele caracterizate de o distanţă socială mică.

Una dintre consecinţele ivite în culturile individualiste este faptul că apartenenţa indivizilor la mai multe grupuri, parţial suprapuse, fac ca identitatea personală să nu fie definită de incluziunea individului într-un singur grup. În plus, culturile individualiste le insuflă indivizilor sentimentul că au responsabilitatea de a-şi purta singuri de grijă, lor şi familiilor lor. Drept urmare, conflictele care apar în organizaţie au puţine şanse să escaladeze, aşa cum se întâmplă într-un grup mare. În astfel de situaţii, când apare o dispută referitoare la o problemă, organizaţiile individualiste tolerează, chiar încurajează punctele de vedere diferite.

Dimpotrivă, în organizaţiile colectiviste, persoanele sunt definite prin raportarea lor la identitatea unui grup larg, escaladarea conflictelor fiind apreciată a avea mai ales efecte distructive (de exemplu, în China, deţinătoarea celei mai colectiviste culturi, sunt foarte puţin încurajate pluralismul şi dezbaterea ideilor). Cele mai individualiste culturi sunt cele specifice Statelor Unite şi Angliei, iar societăţile cu valorile cele mai colectiviste sunt cele din Asia de Est. Aceste modalităţi evident diferite de raportare a individului la grup determină şi o manieră diferită de *definire şi conceptualizare* a CCO.

Farh şi colaboratorii săi (1997) subliniază ideea existenţei a două categorii de dimensiuni ale CCO determinate de două tipuri de influenţe: *etice* (comune mai multor culturi) şi *emice* (specifice cultural). Cuplul terminologic *emic-etic* a fost introdus în studiile antropologice (Pike, 1967) prin transpunerea distincţiei perechii de termeni lingvistici *fonemic-fonetic*. Psihologia interculturală a preluat din antropologie această distincţie (Berry şi Dasen, 1974). Prin analogie, s-a intenţionat accentuarea deosebirii dintre percepţia realităţii din *interior*, de către grupul experimental însuşi (emic), şi din *exterior*, de către un observator extern (etic). Prin urmare, termenul *etic* nu are semnificaţia semantică obişnuită, ci una diferită, determinată „artificial" de această diadă terminologică. Utilizându-se în

cercetările psihologice interculturale aceste distincţii, au fost generate două abordări : *abordarea emică* (propunându-şi să analizeze realitatea privită prin „ochii" populaţiei studiate, în termeni culturali proprii) şi *abordarea etică* (analizând realitatea prin prisma unui observator extern şi presupunând compararea a cel puţin trei culturi diferite). Studiile de etnopsihologie pledează pentru alternarea analizei emice şi a celei etice, după principiul complementarităţii şi suprapunerii, argumentând importanţa valorii ştiinţifice a acestor abordări.

În cercetările lor, Law şi colaboratorii săi (1998) au arătat că, dacă itemii instrumentului de măsură sunt alcătuiţi din perspectivă etică, nu se relevă diferenţe ale CCO între salariaţii care aparţin unor organizaţii din culturi diferite (angajaţii americani şi australieni nu diferă de cei japonezi şi cei din Hong Kong). Utilizând instrumente cu itemi alcătuiţi din perspectivă emică pe aceeaşi subiecţi, s-au obţinut rezultate cu diferenţe semnificative.

Ulterior, Paine şi Organ (2000) au completat datele referitoare la influenţa contextului cultural asupra manifestării CCO : „Este posibil ca însuşi contextul cultural să încurajeze ori să descurajeze manifestarea CCO, atenuând în acest fel influenţarea antecedentelor sale descoperite de studiile nord-americane. De asemenea, cultura naţională este de aşteptat să influenţeze trăsăturile care se corelează cu CCO (de exemplu, angajamentul organizaţional). Ea poate modera chiar şi efectele antecedentelor CCO (de exemplu, percepţia corectitudinii şi satisfacţia la locul de muncă a angajaţilor)" (Paine şi Organ, 2000, p. 57).

Farh, Zhong şi Organ (2002) aduc noi argumente pentru a susţine importanţa factorilor socioculturali în operaţionalizarea conceptului. Autorii au testat diferenţele dintre definiţiile oferite CCO de către un eşantion de subiecţi din China şi unul din Statele Unite. Analiza comparativă a răspunsurilor obţinute a evidenţiat la eşantionul chinez unele dimensiuni noi, spre deosebire de cel american (de exemplu : dimensiunea „participarea la bunăstarea socială", care presupune implicarea angajaţilor în prestări de servicii în sprijinul comunităţii, cum este plantarea unor copaci ; dimensiunea „armonia interpersonală" etc.).

Deşi unele dimensiuni se regăseau în răspunsurile ambelor eşantioane, definirea lor era *relativ diferită*. De exemplu, în definiţia dimensiunii „altruism" subiecţii chinezi includeau şi ajutorul acordat colegilor chiar şi în afara serviciului. Cu alte cuvinte, conceptul de *altruism* are un înţeles mai larg în China decât în Statele Unite.

Tătaru şi Tătaru (2003), realizând o sinteză a punctelor de controversă existente în literatura de specialitate, arată că una dintre întrebările care persistă este dacă CCO e un concept specific culturilor occidentale sau poate fi generalizat. Majoritatea cercetărilor efectuate până în prezent s-au desfăşurat în ţările occidentale. Influenţa culturală asupra evaluării CCO poate fi legată de : structura conceptului (forme diferite de CCO în diferite culturi), frecvenţa manifestării,

corelațiile dintre CCO, mecanismele prin care este generat și cele prin care influențează succesul organizațional sau alte fenomele psihoorganizaționale.

Recent, Organ și colaboratorii săi au subliniat că termenul *cultural* nu trebuie extins la membrii unei țări deoarece pe teritoriul aceleiași țări pot coexista naționalități diferite care împărtășesc concepții filosofice diferite (2005, p. 30).

Reținem că operaționalizarea conceptului de *CCO* trebuie să țină cont, pe lângă factorii socioculturali, și de factorii legați de organizarea economică. Este foarte probabil ca organizațiile nonprofit să promoveze forme ale CCO diferite de cele aparținând sectorului privat.

Toate aceste nelămuriri pot distorsiona rezultatele cercetărilor în domeniu, motiv pentru care își așteaptă rezolvarea în studiile viitoare.

6. Implicații practice

Pornind de la evidențele demonstrate de cercetările empirice, referitoare la efectul pe care manifestarea CCO îl are asupra creșterii eficienței și a succesului în organizație, ne punem problema modalităților de valorificare a acestuia. Organ și colaboratorii săi (2005) evidențiază patru paliere de utilizare a măsurării acestui tip de conduită : în procesul recrutării și selectării personalului, în procesul de formare și dezvoltare a capacităților de manifestare a CCO, în activitatea de evaluare a performanțelor și în procesul de recompensare și acordare a unor beneficii angajaților.

6.1. Recrutare și selecție

Demonstrarea importanței efectului manifestării CCO de către angajați asupra eficienței întregii organizații a impus centrarea atenției, în cadrul procesului de recrutare și selectare a personalului, asupra criteriilor civic-comportamentale. Pașii care trebuie urmați în atingerea acestui scop sunt :

1. identificarea criteriilor civice care contribuie la obținerea succesului în respectiva profesie ;
2. identificarea procedurilor de evaluare a acestor criterii : interviu, teste de tip creion-hârtie și/sau simulare a unor activități ;

În ceea ce privește utilizarea interviului în identificarea potențialului subiecților de manifestare a CCO, *interviul situațional* este apreciat ca fiind eficient (Latham și Skarlicki, 1995). În utilizarea acestei proceduri sunt importante alegerea întrebărilor semnificative și maniera de interpretare a răspunsurilor oferite de candidați.

Testele creion-hârtie cel mai des utilizate sunt *chestionarele de personalitate* ce evaluează dimensiuni ale personalității a căror valoare de predicție a manifestării CCO a fost demonstrată (Tătaru, 2003).

Procedeul de *simulare a activităţilor* care evaluează capacitatea individului de manifestare a CCO la locul de muncă nu a fost încă testat, după cum afirmă Organ şi colaboratorii săi (2005). Însă autorii sugerează diferite maniere posibile de realizare a predicţiei angajării CCO. De exemplu, pentru măsurarea potenţialului de manifestare a altruismului, se poate simula o situaţie în care candidatului i se dau multe sarcini de executat şi, simultan, este rugat de un presupus coleg, ce nu ştie cum să îndeplinească o altă sarcină, să îl ajute. Evaluatorul va aprecia comportamentul pe care îl adoptă candidatul în această situaţie.

6.2. Formare şi dezvoltare

Aşa cum comportamentele cerute prin fişa postului pot fi dezvoltate la locul de muncă, şi comportamentele extrarol pot fi formate şi îmbunătăţite în cadrul organizaţiei (Kelly şi Caplan, 1993).

Pornind de la ideea că dezvoltarea şi punerea în funcţiune a diferitelor abilităţi individuale este o bună practică în organizaţii, s-a presupus că ea ar putea determina şi creşterea gradului de manifestare al CCO. Un studiu longitudinal, cu două perioade de evaluare la şase luni, a relevat că în ambele etape activitatea de pregătire/antrenament din organizaţie creşte frecvenţa conduitelor de tipul CCO, persoanele care coordonează această activitate fiind modele de CCO pentru ceilalţi, oferindu-le suport (Donaldson, Ensher şi Grant-Vallone, 2000).

Tepper şi Taylor (2003) au examinat mecanismul prin care procesul de antrenare influenţează manifestarea CCO. Pe un eşantion de subiecţi militari, autorii au descoperit că antrenamentul realizat de un lider influenţează CCO al subordonaţilor în mod indirect mai mult decât direct, prin efectele pe care le are asupra percepţiei justiţiei/dreptăţii procedurale (Tepper şi Taylor, 2003).

6.3. Sistemul de recompensare bazat pe meritele individuale

Cercetările indică faptul că manifestarea CCO este în relaţie cu eficienţa organizaţiei şi că managerii ţin cont de CCO în evaluarea performanţei angajaţilor (Organ *et al.*, 2005). Concluzia este că angajaţii ar trebui să fie recompensaţi pentru manifestarea CCO, în vederea perpetuării sale. Totuşi, este destul de greu de implementat sistemul de recompensare a CCO, din două motive: pe de o parte, deoarece există diferenţe, la nivelul evaluatorilor, în observarea manifestării CCO şi, pe de altă parte, deoarece aceste diferenţe generează inegalitate în recompensarea CCO, ceea ce atrage dezvoltarea diferenţiată a CCO: comportamentele care vor fi mai uşor observate vor creşte ca frecvenţă (de exemplu, fairplay-ul sau virtutea civică), fiind recompensate, iar cele ce vor fi mai greu observate se vor manifesta mai rar (de exemplu, altruismul, curtoazia etc.).

Un alt aspect interesant este legat de *semnificaţia* pe care o are pentru organizaţie acordarea remuneraţiei în vederea susţinerii CCO: ca *stimulent extrinsec* sau un *semn al competenţei* lor. Dacă sistemul de remuneraţie se bazează pe stimulentele financiare extrinsece, atunci motivaţia intrinsecă privind determinarea CCO descreşte, iar manifestarea acestui comportament este prezentă atât timp cât există recompensa financiară. Acest aspect sugerează că remunerarea nu trebuie să fie exclusiv financiară. Pentru ca sistemul de acordare a recompenselor să capete semnificaţia unui semn al competenţei angajaţilor, ar trebui să fie asociat cu achiziţiile pe care ei le consideră semnificative. O soluţie de compromis este că sistemul de remuneraţie ar stimula CCO când ar oferi posibilitatea stabilirii unei semnificaţii comune, ca *stimulent extrinsec* sau *semn al competenţei*.

Până în prezent, nu există cercetări empirice care să testeze efectele legăturii explicite dintre sistemul de remuneraţie şi CCO. În schimb, au fost efectuate cercetări care au măsurat efectele recompensării performanţei de sarcină asupra CCO. Rezultatele studiilor (Deckop, Mangel şi Cirka, 1999) au arătat că percepţia remuneraţiei legate de performanţa de sarcină are un impact negativ asupra CCO pentru angajaţii care împărtăşesc în mică măsură valorile organizaţiei şi nici un efect pentru angajaţii ce împărtăşesc în mare măsură valorile organizaţiei. Deckop, Merriman şi Blau (2004) au descoperit că legătura dintre sistemul de remuneraţie şi manifestarea CCO este moderată de *tendinţa individuală spre risc*.

Concluzia care se poate desprinde este că sistemul de acordare a remuneraţiei în funcţie de performanţă, înţeleasă ca fiind doar performanţa de sarcină, poate descreşte frecvenţa CCO. Cu toate acestea, efectul poate fi moderat de diferenţele individuale.

6.4. Planurile de împărţire a profitului

Împărţirea profitului în mod egal tuturor angajaţilor este un alt tip de stimulent care se utilizează în unele organizaţii pentru a creşte manifestarea CCO. Spre deosebire de acordarea recompenselor în funcţie de merit, împărţirea profitului nu se bazează pe înregistrarea performanţei individuale, ci ia în considerare performanţa organizaţiei ca întreg. Această formă de recompensare cointeresează în egală măsură toţi angajaţii. Studiul lui O'Bannon şi Pearce (1999) argumentează că această manieră de cointeresare a tuturor angajaţilor creşte în mod direct preocuparea fiecăruia pentru rezultatele celorlalţi şi, implicit, manifestarea.

6.5. Evaluarea/Aprecierea performanţei

Evaluarea performanţei reprezintă permanent un punct de mare interes pentru angajaţi deoarece este legată direct de sistemul de remunerare, dar şi pentru

mulți manageri, care sunt interesați să sporească virtuțile sistemului de evaluare în vederea susținerii randamentului. Există o serie de argumente teoretice care susțin ideea că evaluările personalului sunt influențate de manifestarea CCO de către angajați. Podsakoff și MacKenzie (1997) enumeră câteva astfel de argumente :

a) *principiul reciprocității* – oamenii încearcă să întoarcă serviciile persoanelor care i-au ajutat, le-au făcut o favoare, s-au comportat corect față de ei. Ca atare, dacă CCO are un efect pozitiv asupra managerului și a organizației, managerii ar putea răsplăti angajații care manifestă CCO acordându-le evaluări mai bune ale performanței (Gouldner, 1960 ; Homans, 1961 ; Blau, 1964) ;
b) *teoriile performanței implicite* – adesea evaluatorii au diferite teorii implicite despre apariția simultană a diferitelor comportamente. De aceea, dacă managerul crede că performanța și CCO sunt legate și observă frecvent că angajatul manifestă CCO, această teorie îl poate determina să îl considere mai performant (Berman și Kenny, 1976 ; Bruner și Tagiuri, 1954) ;
c) *accesibilitatea și căutarea unor informații diferențiatoare* – atunci când li se cere să facă evaluări, managerii caută informații care să le permită să diferențieze angajații. Deoarece nu se consideră că CCO este cerut prin contractul cu organizația, el ar putea fi considerat comportamentul care le oferă managerilor posibilitatea de a diferenția angajații (DeNisi, Cafferty și Meglino, 1984) ;
d) *atribuirea și accesibilitatea* – performanțele care sunt atribuite unor cauze stabile, interne au șanse mai mari de a rămâne în memorie, a fi reamintite și luate în considerare în evaluările finale. Deoarece nu se consideră că CCO este cerut prin fișa postului, este probabil ca managerii să îl atribuie unor cauze interne, unor caracteristici stabile ale angajatului – ceea ce ar putea face ca aceste comportamente să fie mai accesibile și să aibă un impact mai mare asupra evaluărilor (DeNisi, Cafferty și Meglino, 1984) ;
e) *corelațiile iluzorii* – dacă în evaluări apar corelații iluzorii, ele rezultă din tendința oamenilor de a considera că două evenimente au loc împreună mai des decât se întâmplă în realitate (Chapman, 1967 ; Chapman și Chapman, 1967). Cooper (1981) apreciază că există mai multe surse de corelații iluzorii în evaluări : evaluatorul cunoaște un eșantion prea mic de comportamente ce aparțin uneia din cele două categorii (extrarol, respectiv cerințele prevăzute în fișa postului) ; evaluatorul poate fi influențat mai mult decât ar trebui de un comportament singular al subiectului ; scalele pot fi prea abstracte sau insuficient definite ; evaluatorul poate să fie insuficient motivat ori să nu aibă abilitățile necesare ; amintirile evaluatorului despre performanța evaluatului pot fi distorsionate.

Studiul lui Findley și al colaboratorilor săi (2000) argumentează că scăderea nivelului CCO ca urmare a aplicării unui anumit sistem de evaluare se poate explica prin faptul că în organizație discuțiile anterioare de planificare au fost axate exclusiv pe criteriile performanțelor de sarcină, fără a se face referiri și la CCO.

Provocările calităţii sistemului de evaluare vizează definirea criteriilor performanţei şi considerentul dacă în cadrul evaluărilor intră şi elemente ale CCO. Organ şi colaboratorii săi (2005) arată că eşecul de a clarifica problema criteriilor de evaluare între salariaţi şi management conduce, de cele mai multe ori, la descreşterea CCO deoarece în rândul angajaţilor se diminuează percepţia corectitudinii sistemului de apreciere, apar confuzii cu privire la acordarea recompenselor în organizaţie.

În opinia noastră, un aspect deosebit de important al relaţiei CCO-performanţă este reprezentat de problema stabilirii *ponderii CCO* asupra eficienţei, a performanţei de grup/departament/organizaţie. Această pondere depinde de gradul de formalizare a structurii, de alte aspecte ale dinamicii activităţii, trebuind să fie determinată empiric pentru a stabili necesitatea CCO şi posibilele zone de manifestare. Situaţia poate fi diferită de la o organizaţie la alta, de la o ţară la alta.

7. Efectele CCO asupra succesului organizaţiei

Influenţa CCO asupra performanţei şi a succesului organizaţional este stipulată de Organ însuşi, încă de la prima sa definire a conceptului în 1988, când menţiona că asemenea comportamente, însumate în timp şi din partea mai multor indivizi determină creşterea *eficienţei organizaţionale*.

În ultimii ani, au fost însă iniţiate cercetări având ca obiectiv relevarea efectelor manifestării CCO asupra performanţei organizaţiei. Rezultatele studiului lui Karambayya (1990) au atestat faptul că angajaţii din unităţile de muncă cu productivitate mare manifestă un nivel mai ridicat al CCO şi sunt mai satisfăcuţi decât cei din unităţile de muncă cu performanţe mai mici, însă evaluarea performanţelor a fost realizată mai mult subiectiv decât obiectiv.

După anii '90 cercetările au reuşit să depăşească aceste limite, utilizând evaluări obiective ale performanţei, atât cantitative, cât şi calitative (Ahearne, MacKenzie şi Podsakoff, 2004 ; Podsakoff şi MacKenzie, 1994, 1997). Rezultatele au evidenţiat că altruismul se corelează semnificativ cu toţi indicatorii performanţei utilizaţi. Fairplay-ul are efecte mai limitate asupra performanţei, unele studii găsind corelaţii cu indicatorii performanţei, altele nu. Virtutea civică a înregistrat corelaţii semnificative cu indicatorii cantitativi ai performanţei (Podsakoff şi MacKenzie, 1994).

Argumentele care susţin contribuţia CCO la succesul organizaţiei sunt următoarele :

1. *CCO poate creşte productivitatea membrilor echipelor de lucru* :
   - angajaţii care îşi ajută colegii să înveţe cum să lucreze îi ajută să devină mai productivi într-un timp mai scurt ;
   - în timp, altruismul poate face ca practicile eficiente să se răspândească în toată organizaţia ;

- salariaţii care se angajează în activităţi de autodezvoltare ar trebui să devină mai eficienţi la locul lor de muncă şi, dacă aceste activităţi implică şi schimburi de experienţă, atunci ar putea deveni mai flexibili în realizarea sarcinilor lor;

2. *CCO poate creşte productivitatea managerilor*:
   - dacă angajaţii manifestă civism, managerul poate primi sugestii valoroase sau feedback privind propriile idei;
   - oamenii care manifestă curtoazie, care încearcă să nu le creeze probleme colegilor îl ajută pe manager să aibă mai puţine „situaţii de criză” de rezolvat;
   - angajaţii care manifestă sportivitate îl pot scuti pe manager de confruntarea cu mici probleme şi plângeri;
3. *CCO poate determina eliberarea unor resurse care pot fi utilizate pentru alte scopuri productive*:
   - dacă angajaţii se ajută reciproc în problemele legate de muncă, atunci managerul nu mai este nevoit să facă acest lucru; ca atare, managerul poate aloca mai mult timp sarcinilor productive, cum ar fi planificarea;
   - angajaţii conştiincioşi necesită mai puţină supraveghere din partea managerului, care le poate delega mai multe responsabilităţi, eliberându-şi programul;
   - dacă angajaţii experimentaţi îi ajută pe cei noi să se orienteze şi să se perfecţioneze, se reduce astfel nevoia de a aloca resurse special pentru acest lucru;
   - dacă angajaţii îşi dezvoltă abilitatea de a-şi efectua sarcinile prin autodezvoltare, pot reduce nevoia managerului de supervizare;
4. *CCO poate reduce nevoia de a aloca resurse pentru activităţile de întreţinere a climatului de grup*:
   - un rezultat firesc al altruismului este că duce la creşterea spiritului de echipă, a moralului şi a coezivităţii, ceea ce reduce nevoia de a aloca timp şi energie pentru a realiza aceste lucruri;
   - angajaţii care manifestă curtoazie reduc conflictele din cadrul grupului, ca atare reduc timpul consumat pentru managementul conflictelor.
5. *CCO poate servi la coordonarea activităţilor membrilor echipelor de lucru şi a echipelor între ele*:
   - manifestarea civismului, prin participarea voluntară şi activă la şedinţele legate de muncă, poate contribui la efortul de coordonare între membrii echipei, ceea ce determină creşterea eficienţei şi eficacităţii grupului;
   - manifestarea curtoaziei faţă de membrii echipei proprii sau faţă de cei ai altor echipe din organizaţie poate reduce probabilitatea apariţiei problemelor ce ar necesita timp şi efort pentru rezolvare;
6. *CCO poate întări capacitatea organizaţiei de a atrage şi a păstra cei mai buni angajaţi prin crearea unui climat de muncă plăcut*:

- când angajaţii susţin şi promovează organizaţia în exterior şi contribuie la bunăstarea sa, pot creşte stabilitatea în organizaţie ;
- altruismul poate creşte moralul şi coezivitatea grupului, ceea ce duce la creşterea performanţelor şi ajută organizaţia să îi reţină pe cei mai buni angajaţi ;
- manifestând sportivitate şi neavând plângeri legate de probleme fără importanţă, angajaţii constituie un exemplu pentru ceilalţi şi dezvoltă o anumită loialitate şi angajament faţă de organizaţie, ceea ce ar putea duce la rămânerea în organizaţie ;

7. *CCO poate duce la creşterea stabilităţii performanţei organizaţiei* :
   - preluarea responsabilităţilor celor care lipsesc sau care sunt supraîncărcaţi poate creşte stabilitatea performanţei echipelor de muncă ;
   - este mai probabil ca persoanele conştiincioase să menţină un nivel ridicat şi constant al productivităţii ;
8. *CCO poate determina creşterea capacităţii organizaţiei de a se adapta mai eficient la schimbările de mediu* :
   - angajaţii care sunt la curent cu informaţiile despre evoluţia pieţei şi schimbările mediului de afaceri pot face sugestii valoroase legate de modalitatea de adaptare la ele ;
   - angajaţii care participă voluntar şi activ la şedinţe pot contribui la diseminarea informaţiilor în mediul organizaţional, ceea ce creşte capacitatea organizaţiei de a răspunde adecvat ;
   - angajaţii care manifestă sportivitate, demonstrând o dorinţă de a-şi asuma noi responsabilităţi şi de a-şi dezvolta alte abilităţi, cresc potenţialul organizaţiei de a se adapta la schimbările mediului ;
9. *CCO poate determina creşterea eficienţei organizaţionale prin crearea unui capital social* :
   - angajaţii care manifestă altruism faţă de ceilalţi angajaţi pot creşte capitalul social prin legarea unor relaţii puternice, îmbunătăţind astfel transferul de informaţii, învăţarea organizaţională şi executarea activităţilor din organizaţie ;
   - angajaţii ce participă la şedinţe care nu sunt obligatorii, dar în care se comunică informaţii utile despre organizaţie pot creşte capitalul social cognitiv prin dobândirea unor cunoştinţe utile despre activităţile şi dezvoltarea organizaţiei şi printr-o mai bună înţelegere a misiunii şi culturii organizaţiei ;
   - angajaţii care îşi prezintă ideile şi îşi împărtăşesc deschis opiniile colegilor lor pot creşte capitalul social cognitiv contribuind la utilizarea unui limbaj comun ;
   - angajaţii care manifestă altruism faţă de ceilalţi colegi pot creşte capitalul social relaţional prin crearea unui sentiment de încredere (Podsakoff şi MacKenzie, 1997 ; Organ *et al.*, 2005, pp. 200-202).

8. Civismul organizațional în studiile din România

Deşi, în sfera psihologiei organizaţionale, conceptul relativ nou, *CCO*, suscită un interes tot mai mare, prin efectele sale demonstrate asupra eficienţei, atât individuale, cât mai ales organizaţionale, literatura de specialitate românească (sau tradusă în limba română) nu abundă în referiri teoretice sau practice privind această problematică.

Prima sursă bibliografică ce consemnează existenţa acestui tip de conduită este lucrarea lui Johns *Comportament organizaţional*, tradusă în limba română în anul 1998. În cadrul capitolului „Valori, atitudini şi satisfacţia în muncă", autorul tratează succint problematica CCO, descriind geneza sa ca formă de performanţă contextuală. Definind CCO – „comportamentul informal, voluntar care contribuie la eficacitatea organizaţională" (1998, p. 139) – Johns face trimiteri la teoriile şi cercetările recente pentru a susţine ideea că satisfacţia individului în muncă este strâns legată de „civismul" informal al apartenenţei la organizaţie, deşi aceasta nu are o legătură directă cu măsurile performanţei formale.

Sîntion şi Papari (2000) consemnează existenţa CCO tot prin prisma legăturii cu satisfacţia în muncă a angajatului. Abordată în capitolul „Dirijarea managerială a comportamentului în organizaţii", această conduită este percepută ca variabilă care influenţează în mod direct satisfacţia în muncă „prin corectitudine" şi este, la rândul său, influenţată de „dispoziţia cu care abordăm activitatea" (Johns, 1998, p. 236).

Primul studiu privind CCO realizat în ţara noastră este cel întreprins de către Turnipseed şi Murkison (2000) în cadrul unei comparaţii transculturale a civismului organizaţional. Scopul studiului a fost demonstrarea existenţei şi a implicaţiilor CCO asupra eficienţei organizaţiilor. Autorii au descoperit că şi în ţara noastră acest tip de comportament contribuie, pe termen lung, la eficienţa organizaţiei, dar implicaţiile sale nu prezintă aceeaşi magnitudine ca în ţările anglo-saxone şi americane.

O trecere în revistă a literaturii teoretice şi empirice privind problematica CCO este realizată de Tătaru şi Tătaru (2003). Autorii definesc conceptul, delimitându-l de alte noţiuni similare, şi analizează diferitele surse ale structurii factoriale a acestui tip de comportament. De asemenea, aduc în atenţie efectele conduitei civice asupra organizaţiilor, printr-o serie de argumente spicuite din literatura de specialitate, şi evidenţiază unele studii şi cercetări care au demonstrat natura determinanţilor CCO.

Tătaru (2003) a realizat o cercetare având ca principal obiectiv clarificarea relaţiilor dintre personalitate, CCO şi satisfacţia în muncă. El a utilizat o scală de evaluare a CCO dezvoltată pe populaţia americană, pe care o adaptează. Prin studiul său, Tătaru poate fi considerat un deschizător de drumuri în cercetarea acestei problematici la noi în ţară. El a stabilit relaţii între factorii de personalitate

relevaţi de modelul Big Five, faţetele satisfacţiei faţă de slujbă şi dimensiunile CCO. Concluziile studiului confirmă faptul că factorii de personalitate sunt predictori ai CCO şi ai satisfacţiei în muncă.

În *Tratatul de psihologie organizaţional-managerială*, volumul I (2004), Zlate aminteşte despre CCO referindu-se la noile concepte din sfera psihologiei organizaţionale. Asemenea celorlalţi autori, Zlate arată descendenţa conceptului dintr-o nouă formă de performanţă, numită „performanţă contextuală" (2004, p. 67).

Preocupările noastre privind problematica CCO au vizat atât aspectele teoretice, cât şi cele din sfera sa practic-aplicativă. Aducerea în atenţie şi sublinierea importanţei studierii conduitei civice în mediile organizaţionale militare au reprezentat primele obiective ale studiilor pe care le-am realizat (Negură, 2005a, 2005b, 2005c, 2006). O serie de elemente legate de originile conceptului, dimensionalitatea şi diferitele sale modalităţi de operaţionalizare au constituit conţinutul analizelor noastre (Negură, 2005b, 2006).

Sesizând lipsa unui instrument autohton de evaluare a CCO şi luând în calcul influenţa specificului cultural asupra structurării şi manifestării acestui tip de conduită, nu ne-am propus doar să preluăm modelele conceptual-teoretice ale CCO din literatura de specialitate, ci şi să identificăm un model românesc, cu specificitatea şi valenţele mediului organizaţional militar. Studiile şi cercetările s-au centrat în principal pe două obiective : 1) identificarea structurii CCO, la nivel teoretic-conceptual, determinată de specificul cultural românesc şi militar ; 2) construirea şi validarea unui instrument psihologic de evaluare a acestui tip de conduită la locul de muncă unde personalul militar îşi desfăşoară activitatea.

Identificarea dimensiunilor subsumate conduitei civice s-a făcut cu aportul *experţilor* din medii organizaţionale militare, constituiţi în eşantioane diferite după criteriul categoriei de personal (ofiţeri, subofiţeri, maiştri militari şi soldaţi/gradaţi voluntari). Rezultatele studiilor statistice au evidenţiat structuri diferite pentru CCO în funcţie de eşantioanele utilizate. Astfel, conduita civică organizaţională a fost identificată prin şase şi, respectiv, patru dimensiuni.

Modelul cu şase dimensiuni a cuprins următoarele categorii (Negură, 2005a) :

1. *altruism* – comportamentul care implică ajutorul acordat în mod voluntar colegilor în probleme legate de sarcinile de muncă şi încercarea de a preveni eventualele probleme ;
2. *fairplay* – comportamentul care implică tendinţa de a tolera inevitabilele inconveniente şi restricţii determinate de muncă, fără a se plânge. Alte forme ale acestui tip de comportament sunt : menţinerea unei atitudini pozitive chiar şi atunci când lucrurile nu merg aşa cum ar trebui să meargă, neluarea drept ofensă a neacceptării sugestiilor propuse ;
3. *loialitate* – comportamentul care presupune promovarea instituţiei în exterior, apărarea şi protejarea ei împotriva ameninţărilor exterioare şi devotamentul faţă de ea chiar şi în condiţii mai puţin plăcute ;

4. *conştiinciozitate* – comportamentul care identifică internalizarea şi acceptarea regulilor şi regulamentelor instituţiei, ceea ce duce la respectarea lor chiar şi atunci când nimeni nu observă sau monitorizează ;
5. *iniţiativă individuală* – comportamentul care implică acte voluntare de creativitate şi inovaţie menite să îmbunătăţească performanţa cuiva sau a întregii organizaţii, asumarea voluntară a unor noi responsabilităţi ;
6. *dezvoltare personală* – comportamentul voluntar al angajaţilor care este îndreptat spre îmbogăţirea propriilor cunoştinţe, deprinderi şi abilităţi necesare la locul de muncă, altele decât cele obligatorii specificate în fişa postului.

Prin operaţionalizarea acestui model teoretic şi alcătuirea unui chestionar pentru evaluarea CCO, în alt studiu am evidenţiat diferenţele existente între profilul *real*, al „soldatului devotat" (sintagmă care i se atribuie, uneori, în literatura de specialitate, conceptului de *CCO*, prin similaritatea cu conduita impecabilă a unui soldat devotat ţării şi profesiei lui), şi profilul *ideal*, modelul de dorit (Negură, 2005c). Rezultatele au fost obţinute în urma comparaţiilor autoevaluărilor, evaluărilor interindividuale (a subalternilor de către şeful direct) şi evaluărilor „soldatului ideal" de către ambele categorii de personal, cu funcţii de execuţie şi de conducere. Concluziile studiului au pus în evidenţă, printre altele, faptul că, faţă de imaginea de sine a militarilor, cea a soldatului „model" nu prezintă diferenţe, ceea ce presupune o apreciere favorabilă a propriei persoane în armonie cu rigorile mediului militar, o autopercepţie ce pare să fie în concordanţă cu idealul spre care tind militarii.

În altă cercetare, pe un eşantion diferit, studiile statistice au validat un model teoretic al CCO cu patru dimensiuni : *altruism*, *fairplay*, *loialitate* şi *iniţiativă individuală*. Diferenţele dintre cele două modele obţinute pot fi explicate prin variabila categorie militară (grad), cu tot ceea ce implică aceasta (vârstă, nivel de studii, pregătire şi experienţă profesională, vechime în muncă, funcţia ocupată – de conducere sau de execuţie ; Negură, 2007a).

Pornind de la evidenţierea rezultatelor unora dintre studiile şi cercetările privind factorii determinanţi ai CCO (Negură, 2007b), într-o primă etapă, am pus în evidenţă gradul de asociere dintre factorii de personalitate şi dimensiunile CCO (Negură, 2007a). Rezultatele obţinute în urma prelucrărilor statistice a datelor au condus la concluzia că personalitatea poate influenţa modalitatea de manifestare a acestui tip de conduită, putând fi considerată unul dintre factorii cu relevanţă în predicţia la nivel organizaţional (Negură, 2007a).

Cercetările noastre aduc noi contribuţii la studiul civismului organizaţional, oferind posibilităţi explicativ-predictive la nivel teoretic şi practic. Aceste studii au valoare operaţională, atât prin evidenţierea similarităţilor dintre structura factorială a CCO identificată în mediile organizaţionale româneşti şi cele specifice altor medii culturale, diferite, cât şi prin oferirea unor posibilităţi diagnostice, cu

ajutorul unor instrumente de evaluare comportamentală, create pe specificul nostru sociocultural.

În scopul creşterii valorii practice şi predictive a studiilor noastre, în următoarele etape ale cercetărilor ne propunem să completăm metodologiile prin includerea altor metode de culegere a datelor. Ne aşteptăm ca, în urma unor diagnoze cât mai exacte ale acestui tip de conduită, la nivel individual, continuate cu programe de dezvoltare personalizate şi extinse la nivelul instituţiei, să putem obţine un nivel mai mare al manifestărilor civismului organizaţional în mediul militar.

Apreciem că unul dintre criteriile de clasificare a organizaţiilor ar putea fi semnificaţia implicită acordată CCO. Astfel, la o extremă există organizaţii care funcţionează după principiul sarcinilor explicite şi, ca atare, membrii lor depun eforturi pentru o remuneraţie delimitată, şi, drept urmare, CCO este o manieră comportamentală apreciată şi măsurată. La cealaltă extremă, există organizaţii care nu funcţionează după principiul sarcinilor strict delimitate, membrii fiind uniţi de angajamentul de a face orice serveşte interesului colectiv, ceea ce determină, prin convenţie, eliminarea oricărei forme de CCO. Dacă ţinem cont de faptul că în majoritatea organizaţiilor vestice nu sunt specifice sistemele organizaţionale de tip clan, înţelegem necesitatea de a acorda o mai mare importanţă fenomenului CCO.

9. Concluzii

Conceptul de *CCO* a fost analizat din diverse puncte de vedere, având deja o istorie de o jumătate de secol. Comportamentul CCO reprezintă un câştig valoros al ştiinţei psihologiei organizaţional-manageriale. El este în măsură să ofere categorii de explicaţii nuanţate ale succesului organizaţiilor. Luarea în calcul a variabilei CCO în cercetările empirice, proiectarea şi aplicarea unor sesiuni de training şi chiar proiectarea „zonelor" care solicită manifestarea civismului organizaţional reprezintă puncte majore de interes pentru aplicaţiile conceptului în organizaţiile actuale.

Bibliografie

Ahearne, M.A., MacKenzie, S.B., şi Podsakoff, P.M. (2004), *Determinants of sales team success: An empirical examination of the indirect effects of leadership empowerment behaviors on sales team performance*, lucrare nepublicată, Indiana University, Bloomington.

Barnard, C.I. (1938), *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Bateman, T.S., şi Organ, D.W. (1983), „Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee «citizenship»", *Academy of Management Journal*, 26.

Berman, J.S., și Kenny, D.A. (1976), „Correlational bias in observer ratings", *Journal of Personality and Social Psychology*, 34.

Berry, J.W., și Dasen, P. (eds.) (1974), *Culture and cognition*, Methusen & Co., Ltd., Londra.

Blau, P.M. (1964), *Exchange and power in social life*, Wiley, New York.

Borman, W.C., și Motowidlo, S.J. (1993), „Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance", în N. Schmitt și W.C. Borman (eds.), *Personnel selection in organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.

Borman, W.C., și Motowidlo, S.J. (1997), „Task performance and contextual performance : The meaning for personnel selection research", *Human Performance*, 10.

Borman, W.C., White, L.A., și Dorsey, D.W. (1995), „Effects of ratee task-performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings", *Journal of Applied Psychology*, 80 (1).

Brief, A.P., și Motowidlo, S.J. (1986), „Prosocial Organizational Behaviors", *Academy of Management Review*, nr. 11.

Brogden, H.E., și Taylor, E.K. (1950), „The dollar criterion : Applying the cost accounting concept to criterion construction", *Personnel Psychology*, nr. 3.

Bruner, J.S., și Tagiuri, R. (1954), „The perception of people", în G. Lindzey (ed.), *Handbook of Social Psychology*, vol. 2, Addison-Wesley, Cambridge, MA.

Campbell, J.P. (1990), „Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology", în M.D. Dunnette și L.M Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol.1, Consulting Psychologists Press, Palo Alto.

Chapman, L.J. (1967), „Illusory correlation in observational reports", *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, nr. 6.

Chapman, L.E., și Chapman, E.P. (1967), „Genesis of popular but erroneous psychodiagnostic observations", *Journal of Abnormal Psychology*, nr. 72.

Coleman, V.I., și Borman, W.C. (2000), „Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain", *Human Resource Management Review*, 10, pp. 25-44.

Cooper, W.B. (1981), „Ubiquitous halo", *Psychological Bulletin*, nr. 90.

Deckop, J.R., Mangel, R., și Cirka, C.C. (1999), „Getting more than you pay for : Organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans", *Academy of Management Journal*, 42 (4).

Deckop, J.R., Merriman, K.K., și Blau, G. (2004), „Impact of variable risk preferences on effectiveness of control by pay", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, nr. 77.

DeNisi, A.S., Cafferty, T.P., și Meglino, B.M. (1984), „A cognitive view of the performance appraisal process : A model and research propositions", *Organizational Behavior and Human Performance*, nr. 33.

Donaldson, S.I., Ensher, E.A., și Grant-Vallone, E.J. (2000), „Longitudinal examination of mentoring relationship on organizational commitment and citizenship behavior", *Journal of Career Development*, nr. 26.

Farh, J.L., Earley, P.C., și Lin, S.C. (1997), „Impetus for action : A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society", *Administrative Science Quarterly*, 42 (3).

Farh, J.L., Zhong, C.B., și Organ, D.W. (2002), „An inductive analysis of the construct domain of organizational citizenship behavior", în A.S. Tsui și C.M. Lau (eds.), *The management of enterprises in the People's Republic of China*, Kluver Academic, Boston.

Farh, J.L., Zhong, C.B., și Organ, D.W. (2004), „Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China", *Organization Science*, nr. 15.
Findley, H.M., Giles, W.F., și Mossholder, K.W. (2000), „Performance appraisal process and system facets : Relationships with contextual performance", *Journal of Applied Psychology*, nr. 85.
George, J.M., și Brief, A.P. (1992), „Feeling good-doing good : A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship", *Psychological Bulletin*, 112, pp. 310-329.
George, J.M., și Jones, G.R. (1997), „Organizational spontaneity in context", *Human Performance*, 10, pp. 153-170.
Gouldner, A.W. (1960), „The norm of reciprocity : A preliminary statement", *American Sociological Review*, nr. 25.
Graham, J.W. (1989), *Organizational citizenship behavior : Construct redefinition, operationalization, and validation*, lucrare nepublicată, Loyola University of Chicago, Chicago.
Graham, J.W. (1991), „An essay on organizational citizenship behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, pp. 249-270.
Hofstede, G. (1984), *Culture's consequences : International differences in work-related values*, Sage, Beverly Hills, CA.
Homans, G. (1961), *Social behavior : Its elementary forms*, Harcourt Brace, New York.
Johns, G. (1998), *Comportament organizațional*, București, Editura Economică.
Johnson, J.W. (2001), „The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance", *Journal of Applied Psychology*, 86 (5).
Karambayya, R. (1990), *Contexts of organizational citizenship behavior : Do high performing and satisfying units have better „citizens ?"*, lucrare nepublicată, York University, Toronto, Ontario.
Katz, D., și Kahn, R.L. (1966), *The social psychology of organizations*, Wiley, New York.
Kelly, R., și Caplan, J. (1993), „How Bell Labs create star performers", *Harward Business Review*.
Kumar, R. (2005), *Organizational Citizenship Performance in Non-Governmental Organizations : Development of a Scale*, http : //www.iimafd.ernet.in/.
Latham, G.P., și Skarlicki, D.P. (1995), „Criterion-related validity of the situational and patterned behavior interviews with organizational citizenship behavior", *Human Performance*, 8 (2).
Law, K.S., Wong, C.S., și Mobley, W.H. (1998), „Toward a taxonomy of multidimensional constructs", *Academy of Management Review*, nr. 23.
LePine, J.A., Erez, A., și Johnson, D.E. (2002), „The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior : A Critical Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, nr. 1, http : //www.runet.edu/.
Markoczy, L., și Xin, K. (2004), *The virtues of omission in Organizational Citizenship Behavior*, http : //www.goldmark.org/.
Moorman, R.H., și Blakely, G.L. (1995), „Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 16 (2).
Morrison, E.W. (1994), „Role definitions and organizational citizenship behavior : The importance of the employee's perspective", *Academy of Management Journal*, nr. 37.

Motowidlo, S.J. (2000), „Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management", *Human Resource Management Review*, 10.

Motowidlo, S.J., şi Van Scotter, J.R. (1994), „Evidence that task-performance should be distinguished from contextual performance", *Journal of Applied Psychology*, 79 (4).

Motowidlo, S.J., şi Van Scotter, J.R. (1996), „Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance", *Journal of Applied Psychology*, nr. 81.

Negură, G. (2005a), „Aspecte ale structurării şi funcţionării comportamentului civic organizaţional la personalul care execută misiuni speciale de luptă", în *Provocări la adresa securităţii şi strategiei la începutul secolului XXI*, sesiune de comunicări ştiinţifice cu participare internaţională, Editura Universităţii Naţionale de Apărare, Bucureşti.

Negură, G. (2005b), „Comportamentul civic în organizaţiile militare", *Spirit militar modern*, nr. 5.

Negură, G. (2005c), „Sindromul soldatului devotat", *Spirit militar modern*, nr. 6.

Negură, G. (2006), „Comportamentul civic organizaţional sau «sindromul soldatului devotat»", în *Profesionalizarea psihologiei militare româneşti*, a treia ediţie a Simpozionului Naţional de Psihologie Militară Aplicată „PSIHOMIL III", Editura Universităţii Naţionale de Apărare, Bucureşti.

Negură, G. (2007a), „Influenţa factorilor de personalitate în dinamica comportamentului civic organizaţional militar", în E. Avram şi R.Z. Creţu (coord.), *Psihologie organizaţional-managerială în context european*, Editura Universitară, Bucureşti.

Negură, G. (2007b), „Factori determinanţi ai comportamentului civic organizaţional", în E.C. Cracsner (coord.), *Psihologia organizaţiei militare şi selecţia psihologică a resursei umane*, Editura Universităţii Naţionale de Apărare, Bucureşti.

O'Bannon, D.P., şi Pearce, C.L. (1999), „An exploratory examination of gainsharing in service organizations: Implications for organizational citizenship behavior and pay satisfaction", *Journal of Management Review*, nr. 11.

Organ, D.W. (1977), „A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes--performance hypothesis", *Academy of Management Review*, 2, pp. 46-53.

Organ, D.W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA.

Organ, D.W. (1990), „The subtle significance of job satisfaction", *Clinical Laboratory Management Review*, 4, pp. 94-98.

Organ, D.W. (1997), „Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time", *Human Performance*, 10 (2).

Organ, D.W., şi Bateman T.S. (1986), *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*, BPI IRWIN, Homewood, IL.

Organ, D.W., şi McFall, J.B. (2004), „Personality and citizenhip behavior in organizations", în B. Schneider şi D.B. Smith (eds.), *Personality and organizations*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.

Organ, D.W., Podsakoff, P.M., şi Scott, B.M. (2005), *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Foundations for Organizational Science, Sage, Thousand Oaks.

Ouchi, W.G. (1980), „Markets, bureaucracies, and clans", *Administrative Science Quarterly*, nr. 25.

Paine, J.B., şi Organ, D.W. (2000), „The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observances", *Human Resource Management Review*, 10 (1).

Pike, K. (1967), *Language in relation to a unified theory of the structure of human behavior*, Humanities Press, Inc., New York.

Podsakoff, P.M., şi MacKenzie, S.B. (1994), „Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness", *Journal of Marketing Research*, nr. 31.

Podsakoff, P.M., şi MacKenzie, S.B. (1997), „Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research", *Human Performance*, 10 (2).

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., şi Bachrach, D.G. (2000), „Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management*, 26 (3).

Roethlisberger, F.J., şi Dickson, W.J. (1939), *Management and the worker*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Sîntion, F., şi Papari, A. (2000), *Psihologie managerială*, Editura Fundaţiei „Andrei Şaguna", Constanţa.

Smith, C.A., Organ, D.W., şi Near, J.P. (1983), „Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents", *Journal of Applied Psychology*, nr. 68.

Sonnentag, S., şi Frese, M. (2002), „Performance concepts and performance theory", în S. Sonnentag (ed.), *Psychological Management of Individual Performance*, John Wiley & Sons, Ltd., New York.

Tătaru, F. (2003), „Comportamentul civic organizaţional – între factorii de personalitate şi satisfacţia faţă de slujbă", *Revista de psihologie organizaţională*, vol. III, nr. 3-4.

Tătaru, F., şi Tătaru, R. (2003), „Sindromul soldatului devotat: comportamentul civic organizaţional", *Revista de psihologie organizaţională*, vol. III, nr. 1-2.

Tepper, B.J., şi Taylor, E.C. (2003), „Relationships among supervisor's and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors", *Academy of Management Journal*, nr. 46.

Turnipseed, D.L., şi Murkison, G. (2000), „A bicultural comparison of organizational citizenship behavior: Does OCB phenomenon transced national culture?", *International Journal of Organizational Analysis*, 8 (2).

Van Dyne, L., Cummings, L.L., şi McLean-Parks, J.M. (1995), „Extra-rol behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters)", în L.L. Cummings şi B.M. Staw (eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 17, JAI Press, Greenwich, CT.

Van Dyne, L., Graham, J.W., şi Dienesch, R.M. (1994), „Organizational citizenship behavior: Construct definition, measurement and validation", *Academy of Management Journal*, nr. 37.

Van Dyne, L., şi LePine, J.A. (1998), „Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity", *Academy of Management Journal*, 41 (1).

Vey, M.A., şi Campbell, J.P. (2004), „In-Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring?", *Human Performance*, 17 (1), http://www.psych.umn.edu/.

Viswesvaran, C., şi Schmidt, F.L. (1993), „Meta-analysis of integrity test validities", *Journal of Applied Psychology*, nr. 78.

Wayne, S.J, Shore, L.M., Bommer, W.H., şi Tetrick, L.E. (2002), „The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange", *Journal of Applied Psychology*, 87 (3).

Williams, L.J., şi Anderson, S.E. (1991), „Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", *Journal of Management*, nr. 17.

Zlate, M. (2004), *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, vol. 1, Polirom, Iaşi.

Angajamentul organizațional

Raluca Tudorescu

1. Introducere

Pentru ca organizaţiile să îşi atingă scopurile, este necesar ca ele să dispună de oameni bine pregătiţi, competitivi, dar şi de o forţă de muncă stabilă, sigură, chiar dedicată. Ceea ce face ca un angajat să rămână în organizaţie şi să continue să depună eforturi în vederea atingerii obiectivelor organizaţionale este angajamentul organizaţional (AO – Jaros, 1995). Trăim într-o „societate a organizaţiilor" (Vlăsceanu, 2003) şi tocmai de aceea angajamentul devine un capital important al vieţii sociale şi instituţionale.

Interesul pentru cercetarea AO a crescut constant de la începutul anilor '90, iar acest lucru este confirmat, pe de o parte, de cercetările în care AO apare în calitate de *concept central*, iar pe de altă parte, de studiile care includ acest *concept în relaţie cu alte variabile psihoorganizaţionale*, deşi nu se centrează prioritar pe el. Aceste puncte de vedere i-au făcut pe Meyer, Allen şi Smith (1993) să considere AO un fel de „concept rival" al satisfacţiei la locul de muncă.

La început a existat tendinţa de a se desemna prin AO legătura care putea apărea între angajat şi diferite variabile situaţionale existente la locul de muncă. Ulterior s-a ajuns la concluzia că AO reprezintă nu orice fel de legătură, ci *legătura psihologică* stabilită între salariat şi organizaţia din care face parte (Meyer şi Allen, 1997). Mai târziu s-a stabilit că angajamentul *faţă de organizaţie ca întreg* este una dintre formele de manifestare a fenomenului (Meyer şi Allen, 1997). S-a pornit de la următoarea premisă: la locul de muncă, oamenii pot dezvolta angajamente în raport cu diferite realităţi organizaţionale (grupul de muncă, organizaţie, sindicat, valori etice, ocupaţie etc.). Toate aceste forme de angajament au fost reunite sub denumirea *angajament la locul de muncă*. Fiecare dintre formele posibile ale angajamentului are o serie de *caracteristici* care o individualizează în raport cu altele. S-a ajuns, astfel, la un consens în ceea ce priveşte conceptul de *AO*: el are în vedere *numai legătura dintre angajat şi organizaţia* în care el îşi desfăşoară activitatea.

Cercetările întreprinse şi perspectivele abordate au condus la considerarea AO drept unul dintre fenomenele importante la locul de muncă. S-a arătat în mai

multe rânduri că, dintre constructele de tipul angajamentului, forma de angajament organizaţional a fost cel mai des investigată, datorită importanţei crescute pe care o are în explicarea şi înţelegerea complexităţii vieţii organizaţionale (Morrow, 1983 ; Cohen 1999). Marrow şi McEltory (1993) au realizat un studiu al cărui subiect a vizat angajamentele ce se pot dezvolta la locul de muncă, iar concluzia la care au ajuns a fost următoarea : AO este dezvoltat din familia constructelor de angajament... ceea ce s-a aflat despre AO contribuie la înţelegerea celorlalte angajamente prezente la locul de muncă (*apud* Meyer şi Allen, 1997, p. 3).

2. Delimitări conceptuale

Specialiştii în domeniul psihologiei organizaţional-manageriale au fost încă de la început preocupaţi de studiul atitudinilor manifestate de oameni la locul de muncă. Atitudinea reprezintă „o tendinţă emoţională relativ stabilă în vederea unui răspuns consecvent la un obiect, o situaţie, o persoană sau o categorie de oameni specifică" (Johns, 1998, p. 122). Atitudinile sunt aprecieri evaluative favorabile sau nefavorabile emise în legătură cu diferite obiecte, persoane, evenimente, reflectând ce anume simte o persoană despre ceva (Robbins şi Coulter, 2003). Orice atitudine are trei componente : *componenta cognitivă* (partea atitudinii alcătuită din credinţe, opinii, cunoştinţe sau informaţii deţinute de o persoană) ; *componenta afectivă* (sau partea emoţională) ; *componenta comportamentală*, care se referă la intenţiile unui individ de a se comporta într-un anumit fel faţă de ceva sau cineva (Robbins şi Coulter, 2003).

Din perspectiva aplicaţiilor organizaţionale, nu orice atitudine este importantă pentru manageri, ci numai cele ce apar la locul de muncă. Specialiştii consideră că se poate vorbi despre trei mari categorii de atitudini ce apar la locul de muncă : satisfacţia la locul de muncă ; implicarea în muncă ; AO (Robbins şi Coulter, 2003). În legătură cu cele trei atitudini amintite anterior au părut unele confuzii. De aceea s-a considerat necesară clarificarea fiecăruia dintre aceste concepte.

2.1. AO şi satisfacţia în muncă

AO a fost cel mai adesea identificat sau confundat cu satisfacţia în muncă. S-a apreciat că AO este un *construct mai global*, fiind un răspuns afectiv faţă de organizaţie ca întreg, spre deosebire de satisfacţie, ce reflectă reacţia unei persoane fie faţă de jobul său, fie faţă de anumite aspecte ale slujbei deţinute de aceasta. În timp ce AO *se orientează către un obiect mai general* (faţă de organizaţie, şi pe scopurile şi valorile acesteia), satisfacţia în muncă are în vedere un obiect particular (sarcinile specifice mediului în care angajatul îşi îndeplineşte obligaţiile) (Mowday, Steers şi Porter, 1979).

Comparativ cu satisfacţia, AO este un fenomen *mai stabil în timp*, dezvoltându-se încet, dar consistent pe măsură ce angajaţii au în vedere relaţia lor cu angajatorii. Satisfacţia în muncă este mai puţin stabilă şi reflectă reacţii imediate la aspecte specifice şi palpabile din mediul muncii (cum ar fi salariul, supervizarea etc – Mowday, Steers şi Porter, 1979).

2.2. AO și implicarea în muncă

În timp ce AO apare ca fiind o orientare a individului spre organizaţie *în termeni de loialitate, identificare cu şi implicare în organizaţie*, conceptul de *implicare în muncă* se referă la gradul în care un angajat se identifică cu jobul său, participă activ şi consideră că performanţele sale sunt importante pentru stima de sine (Robbins şi Coulter, 2003).

2.3. AO și loialitatea

Loialitatea şi AO sunt două concepte distincte, deşi strâns legate unul de altul. Zangaro (2001) subliniază că loialitatea conţine unele dintre atributele AO, însă nu pe toate. Comun celor două concepte avute în vedere este faptul că ele implică un ataşament faţă de ceva. În timp ce AO este un *fenomen multilateral*, sintetizând atitudini şi comportamente faţă de multiple aspecte ale vieţii organizaţiei, loialitatea este mai mult *unilaterală*, în sensul că o persoană care se dovedeşte loială unei organizaţii nu e în mod obligatoriu răsplătită de ea, din acest punct de vedere loialitatea este mai degrabă asociată cu puterea şi stima, nu cu AO (Mekwa, Uys şi Vermaak, 1992, *apud* Zangaro, 2001).

Steers (1977) propune distincţia între angajamentul activ şi cel pasiv. Loialitatea corespunde angajamentului pasiv, adică nu implică transferul răspunsurilor afective la nivelul comportamentului. „AO nu este deci simpla loialitate faţă de organizaţie. Este mai curând un proces continuu prin care actorii organizaţionali îşi exprimă preocuparea pentru organizaţie şi pentru succesul şi bunăstarea ei permanentă." (Neale şi Northcraft, 1991, *apud* Vlăsceanu, 2003, p. 255)

2.4. AO și motivația în muncă

Motivaţia înglobează nevoi sau dorinţe ce determină o persoană să întreprindă anumite acţiuni. Motivaţia se materializează în comportamente direcţionate spre un scop şi asociat cu promisiunea de a îndeplini o obligaţie (Zangaro, 2001). În timp ce AO presupune *continuitatea comportamentelor*, motivaţia este asociată puternic cu gratificarea de sine ; de îndată ce scopul a fost atins, comportamentul încetează (Mekwa, Uys şi Vermaak, 1992, *apud* Zangaro, 2001).

Meyer, Becker şi Vandenberg (2004) au propus un model integrativ al angajamentului la locul de muncă şi al motivaţiei în muncă. În acest model

angajamentul apare drept una dintre componentele motivaţiei în muncă, autorii menţionând că angajamentul se numără printre „forţele energetice" care contribuie la motivarea comportamentului angajaţilor.

3. Abordări ale angajamentului organizaţional (AO)

Conceptul de *angajament organizaţional* (AO) are o istorie lungă în psihologia organizaţional-managerială, însă continuă să existe controverse legate de el (Meyer şi Allen, 1997; Reichers, 1985; Zangaro, 2001). În anii '90, AO s-a bucurat de o atenţie din ce în ce mai mare din partea cercetătorilor din întreaga lume, s-au realizat redefiniri şi noi definiri, s-au propus o serie de operaţionalizări ale conceptului şi au fost elaborate noi instrumente de măsurare ale lui (vezi Zlate, 2004). Controversele apar, pe de o parte, în legătură cu modalităţile de definire şi măsurare a AO (din acestea derivând perspective diferite asupra formelor de AO), iar pe de altă parte, în legătură cu determinanţii şi corelatele lui (apărând perspective diferite în practica managerială).

Încă din 1982, Mowday a sesizat că de-a lungul timpului au fost date numeroase *definiţii* angajamentului organizaţional, însă nu întotdeauna s-a ajuns la un consens. Autorul aprecia că aceste neînţelegeri sunt cauzate de numeroasele cercetări asupra constructului în cadrul unor discipline diferite, izolate de altele, fiecare studiind fenomenul dintr-o perspectivă proprie, fără a se raporta la alte rezultate. Consecinţa principală a acestei „rupturi" este dificultatea cu care se confruntă cei ce încearcă să cerceteze AO. În acest context, Meyer şi Allen (1997) au subliniat prezenţa unor *sensuri multiple* pe care le are acest construct în viaţa cotidiană, fiind uneori legat de termeni ca *supunere*, *credinţă*, *loialitate*, *ataşament*. Autorii vorbesc chiar despre o „flexibilitate" a termenului *angajament*, flexibilitate care se traduce prin prezenţa unor opinii diferite asupra constructului.

O trecere în revistă a literaturii dedicate AO a fost realizată de Reichers (1985), care identifica *trei modalităţi dominante de definire a AO*, apărute la puţin timp una faţă de cealaltă:

- angajamentul este o *funcţie a recompenselor şi costurilor asociate cu plecarea individului din organizaţie* (Becker, 1960, *apud* Allen şi Meyer, 1990a);
- AO apare ca o *legătură a individului cu actele sale comportamentale* (Salancick, 1977, *apud* Allen şi Meyer, 1990a);
- AO reflectă *bunăvoinţa angajatului de a munci pentru organizaţie şi a accepta scopurile ei* (Mowday, Steers şi Porter, 1979).

Majoritatea autorilor au susţinut câte una dintre aceste definiţii ale AO, pe care au preluat-o şi au utilizat-o adesea neschimbată în cercetările întreprinse. Totuşi, se constată că ultima variantă de definire continuă să fie folosită şi în

prezent de mulţi cercetători, fiind cea mai cunoscută dintre ele, mai ales datorită calităţilor psihometrice ale chestionarului care a fost elaborat pe baza ei, Organizational Commitment Questionaire (OCQ – Mowday, Steers şi Porter, 1979), utilizat în majoritatea studiilor dedicate AO înainte de anii '90.

Mowday, Steers şi Porter (1979) sunt de părere că, deşi există o mare diversitate a definiţiilor date AO de diverşi autori, totuşi se conturează cel puţin *două mari tendinţe*: definirea AO *în termeni comportamentali*, respectiv *în termeni atitudinali*. De aici s-a operat distincţia între *două tipuri de AO*, şi anume angajamentul comportamental şi cel atitudinal. S-a conchis că OCQ (instrumentul propus de autori) măsoară de fapt angajamentul atitudinal, ce reflectă identificarea individului cu scopurile organizaţionale şi disponibilitatea sa de a contribui la atingerea lor. Salancick şi Becker pun accentul pe angajamentul comportamental rezultat din legătura existentă între individ şi actele sale în mediul organizaţional. Importantă este şi concluzia că între aceste două tipuri de angajament există o legătură ciclică, în sensul că angajamentul atitudinal are implicaţii la nivel comportamental, iar cel comportamental îl reîntăreşte pe primul (Mowday, Steers şi Porter, 1979).

Ulterior distincţia dintre angajamentul atitudinal şi cel comportamental a condus la dezvoltarea a două tipuri de abordare a AO, *abordarea atitudinală* şi *abordarea comportamentistă*, care, începând cu anii '70, au dominat literatura de specialitate dedicată acestui subiect (Zangaro, 2001 ; Siegel, Sisaye şi Seleshi, 1997). În prezent se consideră că toate definiţiile şi modelele AO propuse de diferiţi autori pot fi încadrate în una sau alta din aceste două abordări (Meyer şi Allen, 1991).

Abordarea comportamentistă pune accent pe manifestările deschise, observabile ale AO, susţinând că un angajat devine ataşat faţă de organizaţie datorită *costurilor indirecte* implicate de o eventuală părăsire a organizaţiei (beneficiile indirecte, salariul primit în funcţie de vârstă sau vechimea în muncă). Conform acestui punct de vedere, AO apare ca un *schimb* realizat între angajat şi organizaţie: angajatul îşi oferă contribuţia în schimbul stimulentelor oferite de organizaţie (Penley şi Gould, 1988). Nivelul AO va depinde de intensitatea legăturii individ-organizaţie, care, la rândul ei, depinde de convergenţa dintre intenţiile comportamentale ale angajatului şi cererile comportamentale ale organizaţiei. La extrema cealaltă, angajamentul comportamental se referă la *conduita prin care indivizii se adaptează* atunci când ajung să se simtă blocaţi într-o organizaţie (Meyer şi Allen, 1991). Această abordare a fost utilizată mai ales de Becker (1960, *apud* Allen şi Meyer, 1990a) şi Salancik (1977, *apud* Allen şi Meyer, 1990a). *Abordarea atitudinală* îi are ca principali reprezentanţi pe Etztioni (1961) şi Kanter (1968) (*apud* Zangaro, 2001). Această abordare concepe AO ca pe o *stare în care individul se identifică cu scopurile şi valorile organizaţionale*, dorind să rămână în organizaţie pentru a contribui la realizarea lor, comportamentul

său fiind ghidat de emoţii (Siegel, Sisaye şi Seleshi, 1997). Angajamentul atitudinal are la bază procesul prin care oamenii ajung să se gândească la relaţia pe care o au cu organizaţia, este construct mental folosit de indivizi pentru a aprecia măsura în care valorile şi scopurile proprii sunt congruente cu cele ale organizaţiei (Meyer şi Allen, 1991). Un salariat poate depune efort în muncă chiar şi atunci când recompensele sunt mici, considerându-se că el îşi adaptează contribuţiile la organizaţie şi în funcţie de o formă afectivă a AO, nu doar în funcţie de stimulentele oferite de organizaţie (Penley şi Gould, 1988). Conform acestei abordări, un individ cu un nivel crescut al AO este cel care:

a) are încredere în şi acceptă scopurile organizaţiei din care face parte;
b) manifestă bunăvoinţă în a depune efort pentru binele organizaţiei;
c) exprimă o dorinţă puternică de a rămâne membru al respectivei organizaţii (Mowday, Richard şi Porter, 1979).

Desigur, ceea ce rămânea în continuare o provocare a studiilor era tocmai *distincţia* dintre abordarea comportamentistă a AO şi cea atitudinală. Soluţia vine din direcţia cercetărilor empirice întreprinse de diverşi autori (vezi Meyer şi Allen, 1991). Abordarea comportamentistă s-a centrat mai ales pe identificarea condiţiilor care duc la *perpetuarea unui comportament*, pe relaţia dintre el şi schimbarea atitudinilor, precum şi dintre consecinţele AO şi condiţiile ce declanşează schimbări la nivelul angajamentului. În abordarea comportamentistă interesează modul în care atitudinile rezultate în urma unui comportament afectează probabilitatea de manifestare a acestuia în viitor. Susţinătorii abordării atitudinale au fost preocupaţi de stabilirea condiţiilor ce duc la *apariţia angajamentului* şi de identificarea *consecinţelor* AO (Meyer şi Allen, 1991).

În anii '90 apare o nouă tendinţă în abordarea AO, *îmbinarea celor două abordări* – comportamentistă şi atitudinală. Această nouă tendinţă a fost realizată în cadrul încercărilor de identificare a formelor AO, însă dificultăţile nu au întârziat să apară. Formele AO propuse de autori au fost diferite atât ca număr, cât şi ca denumire. De exemplu, există autori care stabilesc existenţa a două forme de AO: *activ* şi *pasiv* şi, respectiv, *atitudinal* şi *calculativ* (Mathieu şi Zajac, 1990, *apud* Meyer, Irving şi Allen, 1998; Peryy şi Angle, 1981, *apud* Mayer şi Schoorman, 1998; Steers, 1977), în timp ce alţii au demonstrat în urma analizei factoriale prezenţa a *trei forme ale AO*: *afectiv*, *normativ* şi *de continuitate* şi, respectiv, *moral*, *calculativ* şi *alienat* (vezi Meyer şi Allen, 1991; O'Reilly şi Chatman, 1986; Penley şi Gould, 1988). Chiar şi între autorii ce postulau existenţa a trei forme ale AO, divergenţele erau active, căci denumirile lor erau foarte diferite, fapt care a dat naştere altor controverse. Ulterior s-a constatat că, de fapt, aceste trei forme de AO, denumite diferit, desemnează în principiu aceleaşi conţinuturi, reprezentând etichete diferite date aceloraşi trei realităţi organizaţionale.

Multitudinea de cercetări întreprinse au contribuit la statuarea unui important câştig conceptual, AO începând să fie tratat nu ca un construct unidimensional, ci, dimpotrivă, ca unul multidimensional, idee acceptată astăzi de majoritatea specialiştilor în domeniu.

4. Modele ale AO

În literatura de specialitate organizațional-managerială s-au conturat numeroase modele ale AO. Unele tratează AO ca un construct global, altele, dimpotrivă, descriu şi explică fenomenul în termenii anumitor dimensiuni, poziţie la care subscriu majoritatea cercetătorilor. Totuşi, apar probleme legate de numărul dimensiunilor AO. În prezentarea modelelor AO se apelează deseori la un dublu criteriu, şi anume : 1) criteriul istoric ; 2) numărul dimensiunilor constructului. De-a lungul evoluţiei conceptului, s-au desprins modele unidimensionale şi modele multidimensionale ale AO. De fapt, iniţial modelele au descris fenomenul AO prin delimitarea unor *dimensiuni*, pentru ca ulterior să enunţe existenţa unor *forme* ale angajamentului organizaţional. Prima interpretare este specifică modelelor unidimensionale, care stabilesc componentele unui fenomen simplu. Începând cu teoriile bidimensionale, asistăm la prezentarea şi explicarea unor forme ale AO.

4.1. Modele unidimensionale ale AO

4.1.1. Modelul propus de Salancick (1977)

Salancick, unul dintre cei mai reprezentativi autori ai abordării comportamentiste a AO, este unul dintre primii care au subliniat explicit importanţa AO în viaţa organizaţiilor (Salancick, 1977, *apud* Allen şi Meyer, 1990a ; vezi şi Reichers, 1985 ; Vlăsceanu, 2003). AO are legătură cu actele comportamentale ale individului, apărând în urma acţiunii a *patru condiţii* :

1. *explicitarea* (se referă la prezenţa unei relaţii logice şi clare între comportamentul actual şi cel care urmează a fi manifestat) ;
2. *revocabilitatea* (vizează reversibilitatea unei acţiuni, adică posibilitatea de a schimba cursul iniţial al acţiunii) ;
3. *voliţiunea* (se referă la faptul că un comportament angajat este orientat de o alegere deliberată) ;
4. *publicitatea* (are în vedere gradul în care ceilalţi deţin cunoştinţe despre o acţiune şi importanţa ei pentru cel ce o realizează).

Prezenţa şi intensitatea acestor factori într-o situaţie dată vor determina, în concepţia lui Salancick, nivelul angajamentului unei persoane (vezi şi Vlăsceanu, 2003).

Deşi această viziune asupra AO este simplistă, modelul propus este unul dintre primele apărute, stând la baza investigaţiilor a ceea ce, mai târziu, alţi autori vor numi *angajament calculativ* sau *angajament de continuitate*.

4.1.2. Modelul lui Mowday, Steers și Porter (1979)

Abordarea propusă de Mowday, Steers şi Porter în legătură cu AO a fost cel mai des utilizată de cercetători şi continuă să fie prezentă şi în studiile recente. Unul dintre principalele motive pentru care abordarea lui Mowday şi a colaboratorilor săi a devenit atât de cunoscută este instrumentul de măsurare a AO, numit OCQ (Organizational Commitment Questionaire), elaborat în 1979, ale cărui caracteristici psihometrice s-au dovedit a fi remarcabile. La baza elaborării OCQ s-a aflat concepţia autorilor despre AO, definit astfel : AO reprezintă „puterea relativă de identificare a unui individ cu şi de implicare într-o anumită organizaţie" (Mowday, Steers şi Porter, 1979, p. 311). Există cel puţin trei dimensiuni ale AO, şi anume :

1. *credinţa* puternică în *scopurile şi valorile* organizaţiei ;
2. *consimţământul* de a depune un *efort* considerabil în folosul organizaţiei ;
3. *dorinţa* intensă de a *rămâne* membru al organizaţiei.

Interpretat astfel, AO nu poate fi un fenomen pasiv, ci presupune existenţa unei relaţii active cu organizaţia, deoarece salariaţii sunt gata să participe la bunăstarea ei. Nu se exclude posibilitatea ca un membru al unei organizaţii să dezvolte angajament şi faţă de alte aspecte specifice ale mediului în care trăieşte, cum ar fi familia sau un partid politic (Mowday, Steers şi Porter, 1979).

Critica adusă acestui model se referă la caracterul relativ al consistenţei sale : dacă în prima parte autorii pun accent pe baza psihologică a ataşamentului („credinţa în..."), ultimele două caracteristici postulate de ei sunt mai degrabă consecinţe ale AO, şi nu determinanţi, ca în primul caz (O'Reilly şi Chatman, 1986). O altă critică : autorii consideră AO un construct unidimensional, iar acest lucru limitează informaţiile ce pot fi obţinute în urma cercetărilor în care se foloseşte acest model (O'Reilly şi Chatman, 1986).

Deşi perspectiva propusă de Mowday şi colaboratorii săi a fost revizuită de-a lungul anilor, ideea centrală postulată de ei s-a păstrat, majoritatea autorilor fiind de acord că AO implică identificarea cu şi ataşamentul faţă de valorile şi practicile organizaţiei în care individul este angajat.

4.2. Modele bidimensionale ale AO

Alte modele ale AO postulează existenţa a *două forme* distincte. Modul bidimensional de abordare a AO implică o limită în sine, aceste modele fiind validate

ulterior, când s-a constatat că dimensiunile precizate se regăsesc şi în modelele tridimensionale (Meyer şi Allen, 1991).

Steers (1977) aprecia că ar fi mai înţelept să se facă distincţia între angajamentul *activ* şi cel *pasiv*, acesta din urmă apărând atunci când angajaţii nu transferă răspunsurile afective trăite în intenţii comportamentale. Mai târziu, Bar-Hayim şi Berman (1992) au vorbit despre un continuum al AO la capetele căruia se află cele două forme ale sale:

1. *angajamentul activ* (având drept caracteristici identificarea şi implicarea);
2. *angajamentul pasiv*, care se referă la loialitate.

Perry şi Angle (1981) făceau distincţie între două forme ale AO:

1. *angajamentul valoric*, definit ca o orientare afectivă pozitivă către organizaţie, caracterizată prin implicarea în şi identificare cu organizaţia;
2. *angajamentul de a rămâne în organizaţie*, care se referă la schimbul de stimulente şi contribuţii personale între organizaţie şi angajat (*apud* Mayer şi Schoorman, 1998). Ceea ce autorii numesc angajament valoric este ceea ce Mowday şi colaboratorii săi înţelegeau prin AO, iar a doua formă de angajament menţionată vizează abordarea comportamentistă a AO.

La rândul lor, Mathieu şi Zajac (1990, *apud* Meyer, Irving şi Allen, 1998) au făcut distincţie între *angajamentul atitudinal* şi *angajamentul „calculativ"*, primul nefiind altceva decât AO în viziunea lui Mowday sau angajamentul valoric amintit mai sus, prin angajamentul „calculativ" având-se în vedere calculul pe care îl face un angajat în ceea ce priveşte beneficiile oferite de actuala organizaţie – similar cu viziunea lui Becker (*apud* Allen şi Meyer, 1990).

Deşi denumirile date de aceşti autori dimensiunilor AO diferă, în realitate ele vizează acelaşi lucru, fiind, practic, alte nume pentru aceleaşi realităţi organizaţionale: angajamentul atitudinal, angajamentul valoric şi angajamentul activ definesc aceeaşi dimensiune a AO, şi anume pe cea afectivă, pe când angajamentul de a rămâne, cel „calculativ" şi cel pasiv se referă la dimensiunea comportamentală sau „calculativă" a AO. Practic, modelele amintite anterior încearcă să îmbine cele două abordări ale AO – atitudinală şi comportamentistă.

4.3. Modele tridimensionale ale AO

4.3.1. Modelul propus de O'Reilly şi Chatman (1986)

Autorii acestui model susţin că AO „reflectă gradul în care un individ internalizează sau adoptă caracteristici ori perspective ale organizaţiei" (O'Reilly şi Chatman, 1986, p. 331). Cu alte cuvinte, AO reflectă legătura psihologică stabilită între angajat şi organizaţia din care face parte, subliniindu-se că natura acestei legături poate fi diferită. Astfel, legătura psihologică dintre angajat şi

organizaţie poate lua forme distincte, numite de autorii menţionaţi anterior *complianţă*, *identificare* şi *internalizare*, ele având efecte comportamentale diferite. Autorii acestui model subliniază că un mecanism important în dezvoltarea ataşamentului psihologic este identificarea, ea apărând ca urmare a asimilării atitudinilor, valorilor sau scopurilor grupului, departamentului, organizaţiei. Gradul de identificare poate varia, fapt ce infuenţează nivelul de ataşament şi formele de manifestare a lui (O'Reilly şi Chatman, 1986).

În demersul lor de a stabili bazele sau natura legăturii ce apare între individ şi organizaţie, O'Reilly şi Chatman (1986) pornesc de la o cercetare făcută de Kelman (1958) asupra schimbării atitudinilor, în urma căreia el a identificat trei modalităţi distincte din punct de vedere conceptual de acceptarea influenţei din partea altora, şi anume:

1. *complianţa* sau schimbul;
2. *identificarea* sau afilierea;
3. *internalizarea* sau congruenţa valorilor.

Acestea au fost preluate şi considerate de cei doi autori drept dimensiuni ale AO.

Complianţa apare atunci când anumite atitudini sunt adoptate de angajat cu scopul de a câştiga recompense din partea organizaţiei, şi nu ca urmare a unor credinţe împărtăşite. Este vorba despre un conformism ce rezultă din recompensele şi pedepsele oferite angajatului (Kelman, 1958, *apud* Hunt, 1994).

Identificarea sau afilierea presupune acceptarea de către individ a influenţei exercitate de organizaţie în vederea stabilirii sau a menţinerii unei relaţii satisfăcătoare cu ea şi cu membri săi. Identificarea apare atunci când individul este mândru că face parte din organizaţie, îi cunoaşte valorile şi le respectă, fără a le adopta însă (O'Reilly şi Chatman, 1986).

Internalizarea (congruenţa valorilor) apare atunci când valorile şi scopurile individuale sunt congruente cu cele organizaţionale (O'Reilly şi Chatman, 1986).

Ataşamentul psihologic al angajatului (AO) poate reflecta combinaţii diferite ale complianţei, identificării şi internalizării, care sunt dimensiuni distincte ale AO, confirmate de analiza factorială (O'Reilly şi Chatman, 1986).

Marele merit al modelului de faţă se referă însă la accentuarea faptului că natura AO poate fi diferită, în funcţie de aceasta apărând diverse atitudini şi comportamente într-o organizaţie.

Criticile vizau dificultatea de a înţelege diferenţa dintre identificare şi internalizare, măsurătorile indicând acelaşi pattern de corelaţie (Caldwell *et al.*, 1990, O'Reilly *et al.*, 1991, Vandenberg, Self şi Seo, 1994, *apud* Meyer şi Allen, 1997).

4.3.2. Modelul lui Penley şi Gould (1988)

Etzioni (1961, 1975) a propus un model al implicării organizaţionale, în care făcea distincţia între *trei forme de implicare organizaţională* (implicarea *morală*,

cea *calculativă* şi cea *alienată*), fiecare dintre ele fiind o reacţie a individului la exercitarea puterii organizaţiei (*apud* Zangaro, 2001).

Ideile lui Eztioni au fost preluate de Penley şi Gould (1988) pentru a explica AO. Cei doi autori propun o abordare multidimensională pentru înţelegerea AO, vorbind despre trei dimensiuni ale angajamentului, a căror denumire au preluat-o de la formele de implicare propuse de Etzioni. Astfel, ei propun conceptele de: *AO moral*, *AO calculativ* şi *AO alienat*.

Angajamentul moral se caracterizează prin faptul că salariatul acceptă identificarea cu scopurile organizaţiei. Numindu-l implicare morală, Etzioni considera că rezultă dintr-o structură de complianţă simbolică. Wiener (1982) l-a numit forma afectivă a AO (*apud* Penley şi Gould, 1988).

Angajamentul calculativ se bazează pe stimularea oamenilor astfel încât ei să contribuie la binele organizaţiei, fiind considerat de Etzioni un sistem de complianţă tipic bazat pe schimb. Această formă de angajament reflectă perspectiva instrumentală asupra AO.

Angajamentul alienat este tot un ataşament afectiv faţă de organizaţie (la fel ca angajamentul moral). Etzioni consideră că această ultimă formă de angajament se întâlneşte în închisori, în lagărele de concentrare, la persoanele supuse unor antrenamente militare, însă Penley şi Gould îl extind la nivelul tuturor organizaţiilor, considerând că angajamentul alienat se manifestă atunci când angajatul manifestă o inabilitate percepută de a schimba sau a controla organizaţia. Astfel de angajaţi consideră că recompensele şi pedepsele sunt aleatorii, nefiind acordate în funcţie de calitatea şi cantitatea muncii depuse, fapt care duce la sentimentul de pierdere a controlului, astfel încât dezvoltă un angajament negativ faţă de organizaţie (*apud* Zangaro, 2001).

În concluzie, un salariat cu angajament moral crescut se identifică cu scopurile şi valorile organizaţionale, simţind că este responsabilitatea lui să contribuie la obţinerea succesului organizaţiei, spre deosebire de un individ cu un nivel ridicat al angajamentului calculativ, care schimbă contribuţiile sale pe stimulente oferite de organizaţie, depunând efort numai atunci când ştie că e observat de oamenii influenţi din firmă. Cel cu angajament alienat ridicat se simte prins în organizaţie, considerând că acţiunile sale nu vor avea efecte asupra ei şi rămânând în organizaţie pentru că nu are alte opţiuni (Zangaro, 2001).

Unul dintre marele merite ale modelului prezentat este că promovează ideea unui AO compus dintr-o mixtură afectivă şi instrumentală, îmbinând deci cel două abordări ale AO – atitudinală şi comportamentistă. Acest model nu doar postulează existenţa unui AO multidimensional, ci autorii săi au şi testat modelul pe cale experimentală, confirmându-se existenţa celor trei dimensiuni propuse. Totuşi, sunt de menţionat şi câteva limite ale acestui model al AO, legate de inconsistenţa datelor supuse cercetării, relativa lipsă a reprezentativităţii eşantionului supus investigaţiei şi mai ales probleme cu scala de măsurare a angajamentului organizaţional alienat (Penley şi Gould, 1988).

Astăzi, implicarea este considerată „gradul de dăruire a membrilor faţă de organizaţie" (Zlate, 2004, p. 100), luând forma unui continuum de ataşament psihologic faţă organizaţie, care se întinde de la un afect pozitiv (AO) până la unul negativ (alienarea organizaţională – Romzek, 1989).

4.3.3. Modelul AO propus de Meyer și Allen (1991)

Modelul lui Meyer şi Allen s-a bucurat de o popularitate crescută în literatura de specialitate, continuând să fie unul dintre cele mai utilizate modele de investigare a acestui construct. Încă de la apariţia sa, acest model s-a aflat în atenţia cercetătorilor, unii susţinându-l şi confirmând rezultatele autorilor, alţii, dimpotrivă, criticându-l şi încercând să realizeze cercetări prin care să identifice punctele sale slabe. Numărul cercetătorilor care au optat pentru susţinerea modelului este foarte mare, iar literatura dedicată acestei contribuţii e considerabilă.

În elaborarea modelului lor, Meyer şi Allen au pornit de la analiza literaturii existente în legătură cu AO, realizând apoi o sinteză a definiţiilor date acestui construct în urma căreia autorii au conchis că există trei mari categorii de definiţii ale AO, ce desemnează una sau alta dintre formele de AO.

Autorii acestui model au observat că AO a fost înţeles ca reflectând o *orientare afectivă* către organizaţie, ca *o recunoaştere a costurilor asociate cu plecarea din organizaţie* sau ca o *obligaţie morală de a rămâne în organizaţie*. Concluzia autorilor este tranşantă: „Fiecare dintre aceste trei seturi de definiţii reprezintă o conceptualizare «legitimă», dar clar diferită a conceptului de *angajament* (Meyer şi Allen, 1997, p.11).

Meyer şi Allen au realizat o sistematizare şi o clasificare a teoriilor AO până în 1987. Pe de o parte, s-a constatat că definiţiile date constructului pot fi încadrate în una dintre cele trei categorii stabilite de ei (în termeni afectivi, normativi şi de continuitate). Pe de altă parte, se constată că există o bază comună tuturor acestor definiţii, şi anume „părerea că angajamentul este o stare psihologică ce (a) caracterizează relaţia pe care individul o are cu organizaţia, (b) are implicaţii asupra deciziei individului de a continua să facă parte din această organizaţie" (Meyer şi Allen, 1997, p. 11). Astfel, criteriul avut în vedere atunci când s-au stabilit diferitele categorii de definiţii date constructului de AO a fost *natura psihologică* a stării descrise. În urma analizei definiţiilor date AO, autorii au conchis că există trei forme ale acestuia: *angajamentul afectiv*, cel *normativ* şi cel *de continuitate*. Acestea au costituit baza conceptuală pentru construirea unui chestionar de măsurare a angajamentului organizaţional, cu ajutorul căruia s-a reuşit validarea celor trei forme distincte de AO şi, implicit, a instrumentului de măsurare a lor. După cum vom constata, au existat însă unele probleme legate de validarea conceptului de *angajament normativ*.

Allen şi Meyer au întreprins investigaţii în urma cărora s-au evidenţiat *antecedente*, *corelate* şi *consecinţe* diferite pentru fiecare formă de AO, considerând că, deşi toate cele trei forme de AO duc la creşterea probabilităţii de rămânere în organizaţie a angajaţilor, totuşi motivele pentru care membrii organizaţiei vor alege să rămână sunt diferite (plăcere, nevoie sau obligaţie), la fel ca şi implicaţiile lor asupra comportamentului la locul de muncă (Meyer, Irving şi Allen, 1998).

Este mai adecvat să considerăm angajamentul afectiv, de continuitate şi cel normativ drept *componente* ale AO, şi nu *tipuri* de AO, deoarece relaţia angajatului cu organizaţia sa le poate reflecta pe toate trei, însă în grade diferite (Meyer şi Allen, 1997). De exemplu, un angajat poate resimţi atât un ataşament emoţional puternic faţă de organizaţie, cât şi sentimentul obligaţiei de a rămâne. Altul desfăşoară activităţile de muncă cu plăcere, dar recunoaşte că părăsirea organizaţiei i-ar crea dificultăţi economice. Un al treilea angajat poate rămâne în organizaţie atât de nevoie, cât şi din obligaţie (Meyer şi Allen, 1997). Astfel, „suma netă" a AO al unei persoane reflectă fiecare dintre aceste trei stări psihologice distincte (Schappe şi Doran, 1997). În continuare vom prezenta cele trei forme ale angajamentului organizaţional.

5. Formele AO

5.1. Angajamentul organizațional afectiv (AA)

AA este forma de AO cel mai des şi mai intens studiată (Cramer, 1996 ; Jaros *et al.*, 1993 ; Meyer şi Allen, 1997), fiind măsurată cel mai frecvent cu ajutorul chestionarului propus de Mowday şi colaboratorii săi (1979) – OCQ (*apud* Meyer şi Allen, 1991). Această formă de angajament „reflectă ataşamentul emoţional al angajatului faţă de organizaţie, identificarea cu şi implicarea în aceasta" (Meyer, Irving şi Allen, 1998, p. 32). Practic, este vorba despre o legătură emoţională care se stabileşte între individ şi organizaţie, persoanele cu un AA înalt rămânând în organizaţie pentru că aşa vor ele. Rădăcinile acestui punct de vedere se regăsesc în concepţia lui Kanter (1968), pentru care AO este bunăvoinţa angajaţilor de a-şi investi energia şi loialitatea în organizaţie (*apud* Jaros *et al.*, 1993).

În urma unei cercetări privind relaţia dintre AO, părăsirea organizaţiei şi absenteism, Somers (1995) a conchis că AA este singurul predictor pentru părăsirea organizaţiei şi absenteism, angajamentul de continuitate şi cel normativ prezicând mai mult intenţia de a rămâne în organizaţie. Meyer şi Allen (1997) consideră că există mai multe şanse ca angajaţii să dezvolte AA faţă de organizaţie atunci când simt că sunt trataţi corect de aceasta, când simt că o serie de

contribuţii personale sunt luate în seamă de ea, că sunt competenţi şi au succes în ceea ce fac.

Determinanţii AA sunt reprezentaţi de variabile precum :

- *caracteristicile personale* (vârsta, vechimea, sexul, educaţia, nevoia de afiliere, nevoia de achiziţie, autonomia, locul controlului) ;
- *caracteristicile structurii organizaţionale* (descentralizarea, procedurile formalizate etc.) ;
- *experienţele trăite la locul de muncă* (confortul, suportul organizaţional, echitatea recompenselor etc.).

Antecedentele menţionate nu au fost confirmate de toţi cercetătorii ; dimpotrivă, unii nu au obţinut nici un fel de corelaţii între ele şi AA. Există însă un consens, şi anume se consideră că experienţele trăite la locul de muncă influenţează cel mai mult AA, însă numai dacă angajaţii le consideră importante (Meyer şi Allen, 1991).

5.2. Angajamentul organizaţional de continuitate (AC)

„AC implică o recunoaştere a costurilor asociate cu plecarea din organizaţie" (Meyer, Irving şi Allen, 1998, p. 32), în urma acestei recunoaşteri individul continuând acţiunea începută anterior, adică munca în organizaţia din care face parte (Meyer şi Allen, 1991).

În stabilirea acestei forme de AO, mare importanţă a avut teoria lui Becker (1960) referitoare la *side-bets* (vezi Jaros *et al.*, 1993 ; Meyer şi Allen, 1997). Becker apreciază că după un anumit timp petrecut într-o organizaţie unele costuri cresc, ceea ce implică dificultatea şi frustrarea resimţite de salariat atunci când se pune problema de a nu mai participa la activitatea organizaţională sau de a renunţa la o anumită încadrare/carieră. Odată cu creşterea acestor costuri, ruptura faţă de organizaţie se face mai greu, iar investiţiile tind să ducă la costuri adiţionale, adesea fără a avea vreo legătură cu investiţia originală. Aceste investiţii pe care individul le face în organizaţie (timp, efort, legarea unor prietenii la locul de muncă, dezvoltarea unor deprinderi specifice pentru organizaţie etc.) poartă numele *side-bets* şi „reprezintă costuri «ascunse» care scad atractivitatea unor alternative de angajare externe organizaţiei" (Jaros *et al.*, 1993, p. 953). Noţiunea de *side-bets* se referă la faptul că AO se dezvoltă datorită satisfacţiei resimţite de individ faţă de recompensele şi stimulentele oferite de organizaţie, la care angajatul ar trebui să renunţe dacă ar părăsi organizaţia. Cu alte cuvinte, este vorba despre conştientizarea costurilor asociate cu părăsirea locului de muncă. Meyer şi Allen (1997) apreciază că angajaţii cu AC înalt rămân în organizaţie fiindcă sunt nevoiţi să facă acest lucru.

Unii autori au preferat să denumească această formă de AO „angajament calculativ", argumentând că angajamentul presupune luarea în considerare sau

calculul costurilor și beneficiilor asociate rămânerii în organizație și subliniind că un asemenea calcul nu implică nici un afect (vezi Meyer și Allen, 1991). Definiția lui Becker este încadrată în abordarea comportamentistă, iar cea elaborată de Meyer și Allen (1991) în abordarea atitudinală. În argumetarea punctului lor de vedere, autorii citați anterior pornesc de la o afirmație făcută de Becker: angajamentul implică o recunoaștere a costurilor legate de întreruperea unei activități, iar în lipsa acestei recunoașteri nu se poate vorbi de AO. Cu alte cuvinte, AO apare numai atunci când individul conștientizează costurile pe care le-ar implica plecarea sa din respectiva organizație.

Salancik (1977, *apud* Allen și Meyer, 1990a), important reprezentant al abordării comportamentiste, lansează un punct de vedere oarecum diferit: condițiile care contribuie la declanșarea și perpetuarea unui comportament pot fi foarte subtile, scăpând uneori recunoașterii conștiente. Dorința de a continua acțiunea (de a rămâne în organizație) este animată mai degrabă de starea psihologică asociată cu angajamentul comportamental, și nu recunoașterea de către individ a costurilor implicate.

McGee și Ford (1987) au evidențiat prezența a două subscale distincte ale AC: una dintre ele măsoară *sacrificiile implicate de părăsirea organizației* (și este legată de noțiunea de *side-bets*) și alta măsoară *alternativele/opțiunile de angajare percepute de individ* (*apud* Cramer, 1996; Jaros *et al.*, 1993; Jaros, 1995). Totuși, cercetătorii nu au stabilit semnificația practică a acestei distincții, fiind de dorit ca în cercetări AC să fie văzut ca un construct unidimesional (Jaros, 1995). Acest construct presupune recunoașterea costurilor asociate cu părăsirea organizației, este o stare psihologică conștientă (deci o atitudine) asupra căreia își pun amprenta condițiile de mediu (existența unor *side-bets*) și care influențează comportamentul (continuarea muncii în acea organizație – Meyer și Allen, 1991).

În consecință, AC reflectă nevoia resimțită de o persoană de a lucra sau de a investi într-o organizație (Brett, Cron și Slocum Jr., 1995). Ea se dezvoltă ca O funcție a lipsei de alternative de angajare și a acumulării de *side-bets* (Meyer și Allen, 1991).

5.3. Angajamentul organizațional normativ (AN)

„AN reflectă sentimentul de obligație morală de a rămâne în organizație resimțit de un angajat." (Meyer, Irving și Allen, 1998, p. 32) Oamenii care au un nivel ridicat al AN rămân în organizație deoarece cred că așa este etic să facă (Meyer și Allen, 1997). Această dimensiune a AO este ghidată de normele personale ale fiecărui angajat, ce guvernează modul în care ar trebui să se poarte acea persoană, fiind, prin natura sa, mai mult o constantă la nivelul membrilor organizației (Mayer și Schoorman, 1998). Acest *sentiment de datorie morală* caracteristic

AN este influenţat de experienţele familiale şi culturale, anterioare intrării individului în organizaţie, experienţe care se menţin şi după ce el devine membru al unei organizaţii particulare (Schappe şi Doran, 1997). Acest sentiment apare în urma internalizării de către angajat a presiunilor normative exercitate asupra lui *a priori* sau după intrarea în organizaţie (Allen şi Meyer, 1990a, 1990b).

AN reflectă sentimentul de obligaţie morală, datoria sau chemarea la muncă în organizaţie, însă nu este obligatorie şi prezenţa unui ataşament emoţional la respectivul membru al firmei (Jaros *et al.*, 1993). Mecanismul prin care AA şi AN sunt transpuse în comportament e legat de conceptul de *reciprocitate*, însă natura motivelor care stau la baza acestei reciprocităţi este diferită. Astfel, în cazul AA reciprocitatea este văzută ca o contribuţie la buna funcţionare a organizaţiei pentru a putea astfel să beneficiezi de pe urma sa, în timp ce AN reflectă obligaţia de a face ceea ce este bine. Prin urmare, se face distincţia între *reciprocitate bazată pe dorinţă* şi *reciprocitate bazată pe obligaţie morală*. Deşi uneori consecinţele celor două forme de AO sunt greu de deosebit, ele există. De exemplu, alături de *obligaţia morală*, individul poate trăi şi un oarecare *resentiment faţă de organizaţie*, care nu există în cazul dorinţei (Meyer şi Allen, 1991).

Au fost evidenţiate corelaţii pozitive relativ înalte între scala AA şi scala AN ($r = 0,48$, $p < 0,01$), autorii conchizând că, deşi dorinţa de a rămâne în organizaţie nu este acelaşi lucru cu sentimentul de obligaţie morală de a continua să fie membru al respectivei organizaţii, există o tendinţă ca aceste două sentimente să coexiste (Meyer şi Allen, 1991).

5.4. Critici aduse modelului elaborat de Allen şi Meyer

Deşi mulţi autori au susţinut modelul propus de Meyer şi Allen, totuşi au existat şi critici ale acestuia. Pe de o parte, au fost lansate *critici de ordin teoretic*, pe de altă parte, au fost subliniate problemele ce ţin de *calităţile psihometrice* ale scalelor de măsurare ale AO.

Există în principal trei *critici de ordin teoretic* aduse modelului:

1. autorii acestui model nu definesc clar AO în ansamblu, în sensul că ei se opresc la prezentarea formelor AO, fără a fi preocupaţi de reunirea acestor părţi pentru a obţine întregul;
2. nu au precizat clar delimitarea între natura atitudinală şi cea comportamentală ale AO;
3. AO continuă să fie o noţiune generală, în ciuda descompunerii lui în elementele componente: „Angajaţilor trebuie să le fie caracteristic un AO diferenţiat faţă de diferite focare organizaţionale. Ei ar trebui să fie ataşaţi diferit la variatele entităţi organizaţionale, de la un simplu grup de muncă până la întreaga organizaţie în ansamblu" (vezi Stoica, 2002, p. 18).

Au existat *critici aduse calităților psihometrice ale scalelor de măsurare a AO.* Au apărut astfel probleme legate de validitatea scalelor de măsurare ale AA, AC și AN. Odată cu prezentarea modelului personal al AO, Meyer și Allen s-au preocupat și de validarea instrumentului propus de ei, derivat direct din modelul lor. Au propus un instrument de măsurare a AO compus din 24 de itemi, câte opt pentru fiecare dintre cele trei dimensiuni ale AO. Ulterior au întreprins mai multe cercetări cu scopul de a valida cele trei scale ale AO și de a vedea dacă într-adevăr AA, AC și AN sunt dimensiuni distincte sau nu. Rezultatele obținute de ei au confirmat existența celor trei dimensiuni ale AO (vezi Stoica, 2002).

Dintre cele trei scale de măsurare a AO, cea care măsoară AN este cea mai problematică, ea corelând pozitiv atât cu AA, cât și cu AC (Ko, Price și Mueller, 1997; Meyer, Allen și Smith, 1993, Meyer, Price și Mueller, 1997, *apud* Stoica, 2002). Acest fapt i-a făcut pe unii autori să considere că există o redundanță conceptuală între AA și AN și mai ales o redundanță a formei AN (Stoica, 2002).

Allen și Meyer (1991) și-au apărat modelul apreciind că relațiile existente între AN și AC și mai ales între AN și AA se datorează unor determinanți comuni ai celor trei dimensiuni ale AO ; prezența corelațiilor dintre aceste scale de măsurare a celor trei forme/dimensiuni ale AO nu trebuie privită ca o infirmare a dimensiunii normative.

Au fost semnalate probleme și în ceea ce privește validitatea de construct a AC, numai jumătate din studii evidențiind corelații semnificative între AC și determinanții săi, respectiv consecințele sale (Stoica, 2002). Rezultatele statistice reliefează calități psihometrice bune ale scalei AA, poate și fiindcă AA a fost cel mai frecvent investigat de autori, majoritatea cercetătorilor utilizând chestionarul propus de Mowday și colaboratorii săi (1979) care de fapt măsoară numai AA, și nu AO în general.

Au existat însă numeroși autori care, în urma cercetărilor întreprinse, au conchis că scalele AA și AC ale lui Meyer și Allen sunt distincte (Cramer, 1996 ; Mayer și Schoorman, 1998). De asemenea, numeroși cercetători au realizat investigații asupra formelor de AO utilizând modelul propus de Meyer și Allen, iar în urma prelucrării datelor obținute au confirmat rezultatele lor legate de existența de sine stătătoare a celor trei dimensiuni ale AO (Cetin, 2006 ; Jaros *et al.*, 1993 ; Somers, 1995 ; Zaccaro și Dobbins, 1989).

6. Relațiile AO cu alte fenomene psihoorganizaționale

Caracterul vag al definițiilor și instrumentelor de măsurare a AO a făcut dificile nu doar compararea rezultatelor obținute de mai mulți cercetători, dar și înțelegerea clară a antecedentelor lui (Young, Worchel și Woehr, 1998). În literatura actuală se consideră că AO poate lua *forme* diferite (afectivă, normativă, de continuitate),

iar aceste forme pot avea determinanţi, corelate şi consecinţe diferite asupra organizaţiei şi a membrilor ei (Meyer, Irvin şi Allen, 1998).

6.1. Determinanţi ai AO

Încercând să stabilească determinanţii AO, Steers (1977) a propus un model ce precizează trei categorii de factori: *caracteristici personale* (nevoile, vârsta, educaţia, vechimea); *caracteristici ale jobului* (feedback, identitatea sarcinii); *experienţele trăite la locul de muncă* (atitudinile grupului, încrederea organizaţională, importanţă personală). Aceste trei mari grupe de determinanţi continuă să fie considerate şi în prezent de unii autori ca stând la baza AA. Steers (1977) a descoperit că aceste trei categorii de determinanţi propuşi de el sunt importante pentru AO, dar relaţia cea mai strânsă a fost cu experienţele trăite la locul de muncă.

Mathieu şi Zajac (1990, *apud* Meyer, Irving şi Allen, 1998), în urma unei metanalize, au arătat că vârsta, educaţia şi poziţia ocupată de individ în organizaţie (antecedentele personale) explică mai mult AA decât AC, acesta din urmă fiind mai ales influenţat de factorii care leagă angajaţii de organizaţie (nivelul investiţiilor organizaţionale, irevocabilitatea alegerilor făcute, dificultatea de a găsi locuri de muncă alternative).

Meyer şi Allen (1991) consideră că determinaţii AA sunt reprezentaţi de caracteristicile personale şi experienţele trăite la locul de muncă; determinanţii AC sunt investiţiile sau *side-bets* făcute de individ, precum şi numărul de alternative percepute de el, iar AN este determinat de socializarea culturală şi familială şi de investiţiile făcute în organizaţie. Cercetările autorilor nu au confirmat prezenţa tuturor variabilelor amintite în calitate de antecedenţi ale formelor de AO, ci, dimpotrivă, au indicat că unii determinanţi consideraţi a fi caracteristici unei singure forme de AO, corespund, de fapt, şi celorlalte forme. De exemplu, s-a constatat că vârsta corelează cu toate cele trei forme de AO, la fel şi vechimea în organizaţie şi educaţia (Meyer şi Allen, 1991).

Riggs şi Knight (1994) au constatat că *succesul sau eşecul grupului de muncă are o contribuţie pozitivă la formarea* convingerilor legate de abilităţile personale, cele ale grupului, perceperea relaţiilor dintre performanţa individuală sau grupală şi recompense, precum şi la evoluţia satisfacţiei în muncă şi a *angajamentului organizaţional*.

Yukl, Kim, Falbe (1996) au studiat *influenţa liderului asupra AO al subordonaţilor*: AO este determinat de caracteristicile sarcinilor alocate angajaţilor, de tipurile de putere practicate de lider şi de tacticile utilizate de ei în scopul influenţării subordonaţilor. Settoon, Bennett şi Liden (1996) au stabilit că suportul organizaţional perceput (relaţiile angajaţi-organizaţie) explică angajamentul organizaţional.

Parnell și Hatem (1997) stabilesc că variabilele care explică AO sunt : satisfacția la locul de muncă, standardele etice ale conducerii și percepția justiției organizaționale (justiția distributivă – corectitudinea, adecvarea scopurilor organizaționale ; justiția procedurală – maniera în care sunt atinse scopurile organizaționale ; justiția interacțională – gradul în care superiorii depun un efort considerabil pentru a rezolva situațiile într-un mod eficient, modul cum este aplicată justiția procedurală).

S-a demonstrat că justiția procedurală și interpersonală explică AA și AN (Schappe și Doran, 1997). Mayer și Schoorman (1998) au realizat o cercetare care a dus la concluzia că AC are drept antecedente vârsta, vechimea la locul de muncă, educația și beneficiile legate de pensionare, iar determinanții AA sunt participarea, prestigiul, implicarea în muncă și ambiguitatea rolului.

Buckley, Fedor, Veres, Wiese și Carraher (1998) acordă o atenție deosebită în formarea AO modului de prezentare realistă a postului și a procedurilor de diminuare a expectanțelor : acestea sunt complementare. Folosirea singulară a metodei de diminuare a expectanțelor creează un sentiment de manipulare, ceea ce ar putea afecta angajamentul.

Astăzi, majoritatea autorilor sunt de părere că AO rezultă din două categorii de factori : personali și situaționali/organizaționali (Ketchand și Strawser, 2001 ; Morrow, 1983 ; Zangaro, 2001). *Factorii personali* sunt reprezentați de caracteristicile personale și experiența angajatului, ele fiind prezente la nivelul individului înainte ca el să devină membru al organizației. Astfel, se poate vorbi despre caracteristici strict personale ale membrilor organizației, cum ar fi : vârsta, sexul, educația, nevoia de achiziție a unor noi cunoștințe, dispozițiile personale.

Factorii situaționali sau organizaționali își au originea în interiorul organizației, fiind reprezentați de elementele legate de mediul de muncă, caracteristicile jobului (posibilitatea de interacțiune socială, feedbackul în legătură cu performanțele realizate, atractivitatea jobului), natura experiențelor trăite de individ în respectiva organizație (Ketchand și Strawser, 2001 ; Meyer, Irving și Allen, 1998 ; Zangaro, 2001).

Se apreciază că AO este influențat mai mult de factorii organizaționali decât de cei personali (Cohen, 1992, Mathieu și Zajac, 1990, *apud* Meyer, Irving și Allen, 1998). Nu trebuie însă minimalizată influența factorilor personali asupra AO, astfel de caracteristici personale pot apărea ca variabile moderatoare ale influenței caracteristicilor situaționale (Meyer, Irving și Allen, 1998).

Cercetătorii au arătat că AO este influențat de o serie de caracteristici ale jobului. *Ambiguitatea rolului* influențează direct și negativ AA și AN, în timp ce AC corelează pozitiv cu ea (Yousef, 2002). AO tinde să crească atunci când jobul implică un număr mare de *responsabilități* și *posibilități de promovare* când angajații consideră că primesc *recompensele corespunzătoare* muncii lor (Greenberg și Baron, 1995).

6.2. Corelate ale AO

Parnell și Hatem, (1997) constatau că una dintre consecințele AO este creșterea frecvenței comportamentelor civice organizaționale. Mayer și Schoorman (1998) au găsit corelații negative între AC și nivelul educațional al angajaților mai mari decât între AA și aceeași variabilă, argumentând că persoanele cu un nivel educațional mai înalt vor găsi mai ușor de lucru, astfel că vor avea un AC mai scăzut. Experiențele trăite la locul de muncă sunt cei mai buni predictori pentru AA (Meyer și Allen, 1991) și corelează și cu AN, dar nu la fel de puternic, în timp ce între aceste variabile și AC a fost găsită o corelație negativă sau nici o relație (Meyer, Irving și Allen, 1998). În urma unui studiu longitudinal, Meyer, Irving și Allen (1998) au conchis că AA va fi mai puternic la angajații care la începutul încadrării în organizație au avut experiențe pozitive.

Mulți autori au cercetat relația dintre AO și satisfacție, în special natura sa cauzală, ajungând uneori la concluzii diferite. Unii cercetători consideră că o satisfacție în muncă ridicată va duce la un AO înalt, alții, dimpotrivă, susțin contrariul. Există și cercetători ce afirmă că există o relație circulară între cele două variabile, neconfirmată însă de alte studii (vezi Somers, 1995).

Deși continuă divergențele în ceea ce privește relația AO-satisfacție, este totuși o opinie comună legată de existența clară a unei relații între cele două variabile, unii cercetători investigând legătura dintre diferitele forme de AO și satisfacție. Astfel, Mathieu și Zajac (1990, *apud* Meyer, Irving și Allen, 1998), precum și Mayer și Schoorman (1998) au găsit o corelație pozitivă între satisfacție-AA și implicare în muncă – AA și o corelație negativă între aceleași variabile și AC (Ketchand și Strawser, 2001).

6.3. Consecințele AO

În ceea ce privește *consecințele AO*, formele sale, contradicțiile continuă să existe, nefiind însă la fel de mari ca în cazul variabilelor care determină sau corelează cu cele trei forme de AO. Se consideră că AO este foarte important nu doar pentru organizație, ci și pentru societate în general. Mowday, Porter și Steers (1982) menționează că „societatea ca întreg beneficiază de pe urma AO al salariaților, care se așteaptă să ducă la o fluctuație redusă a forței de muncă și la o productivitate națională mai mare" (*apud* Young, Worchel și Woehr, 1998, p. 339).

Major, Kozlowski și Chao (1995) au studiat relația nou-angajat – lider sau nou-angajat – membrii echipei, care poate influența expectanțele noilor salariați : relația nou-angajat – lider s-a dovedit a nu fi un moderator semnificativ pentru relația dintre expectațiile de rol și AO, iar relația nou-angajat – ceilalți membri ai

echipei are un efect moderator doar între expectanţa clarităţii rolului şi AO, ameliorând efectele negative ale expectanţelor clarităţii de rol neîmplinite.

Toate cele trei dimensiuni ale AO duc la *scăderea intenţiilor angajatului de a părăsi organizaţia* (Steers, 1977), dar şi a *fluctuaţiei* de personal (Steers, 1977 ; Shore, Barksdale şi Shore, 1995 ; Johns, 1998). Unii cercetători subliniază că AC corelează pozitiv cu *intenţia de a pleca din organizaţie*, în timp ce AA corelează negativ cu această atitudine. Toate cele trei forme de AO corelează negativ cu intenţia de a pleca din organizaţie (Jaros, 1995, Shore, Barksdale şi Shore, 1995).

De asemenea, s-a arătat că AA corelează pozitiv cu *performanţa* (Chen, 2004, Mayer şi Schoorman, 1998, Meyer *et al.*, 1989, *apud* Cohen, 1999 ; Zaccaro şi Dobbins, 1989), în timp ce între AC şi performanţă există o corelaţie negativă (Chen, 2004, Johns, 1998, Meyer *et al.*, 1989, *apud* LaMastro, 2000 ; Shore, Barksdale şi Shore, 1995).

Nu trebuie pierdut din vedere faptul că AO este considerat unul dintre factorii care contribuie la atingerea eficienţei organizaţionale (Schein, 1970, Steers, 1975, *apud* Liou şi Nyhan, 1994), corelând pozitiv cu prezenţa la locul de muncă (Zaccaro şi Dobbins, 1989).

7. Implicaţii în practica organizaţională

În literatura de specialitate se vorbeşte despre importanţa AO pentru organizaţie, astfel că managerii sunt încurajaţi să adopte măsurile necesare pentru a avea în organizaţie oameni cu AO cât mai mare. Însă un nivel prea ridicat al AO, ca orice exces, este periculos (Randall, 1987). Cu mult timp în urmă un autor opina că există pericole implicite unui posibil *supraangajament organizaţional* (Whyte, 1956, *apud* Randall, 1987). Cu toate acestea, majoritatea specialiştilor au continuat să promoveze un ideal al AO reprezentat de imaginea „loialităţii totale sau complete" faţă de organizaţie (Lawrence, 1958, *apud* Randall, 1987).

Randall (1987) într-un articol intitulat „Commitment and the Organization : The Organizational Man Revised", analizează potenţialele efecte pozitive, dar şi negative ale nivelurilor AO : scăzut, mediu şi înalt. Articolul său a avut un mare impact asupra literaturii de specialitate, fiind citat în multe lucrări apărute pe această temă (Allen şi Meyer, 1990a ; Greenberg şi Baron, 1995 ; Johns, 1998).

Randall (1987) analizează implicaţiile pe care AO le poate avea în management. Autoarea stabileşte mai multe niveluri ale AO : scăzut, mediu şi înalt. În funcţie de configurarea angajamentului, practicile manageriale trebuie adaptate sau promovate.

În continuare vom prezenta consecinţele pozitive, dar şi pe cele negative pe care AO le poate avea asupra organizaţiei şi asupra individului. Ele sunt preluate după Randall (1987), urmând planul propus de autoare. Ea apreciază că „aproximativ

în mijlocul continuumului AO există un nivel moderat la care individul simte puternic, dar nu total o identificare cu organizația și o implicare în aceasta" (Randall, 1987, p. 461).

1. *Nivel scăzut al AO*:

a) consecințe pozitive:

- pentru individ – un nivel scăzut al AO poate fi o sursă de creativitate individuală și inovație; într-un mediu organizațional dominat de incertitudine și conflict poate favoriza manifestarea originalității și a inovației. Un angajat cu un AO redus va manifesta tendința de a-și căuta alt loc de muncă, iar schimbarea organizației, mai ales dacă este una cu probleme, poate duce la îmbunătățirea sănătății mentale a respectivului individ (Mowday *et al.*, 1982, *apud* Randall, 1987);
- pentru organizație – indivizii cu un AO scăzut își vor căuta alt loc de muncă sau, dacă rămân în organizație, vor înregistra absențe frecvente. Când membrii organizației care lipsesc des sau își caută alt loc de muncă sunt slab pregătiți din punct de vedere profesional ori stârnesc conflicte, atunci urmările potențiale legate de plecarea sau absența lor pot fi limitate. De asemenea, înlocuirea sau ținerea locului unui coleg favorizează dezvoltarea unor noi deprinderi în muncă. Există autori care vorbesc despre beneficiile organizațiilor cu angajați care au un nivel scăzut de AO: se evită o serie de plângeri, exprimarea publică a nemulțumirilor sau implementarea unor reforme, evitarea unor efecte negative ale litigiilor în care organizația ar putea fi implicată de către angajații nemulțumiți (Ewing, 1982, Dozie și Miceli, 1985, *apud* Randall 1987);

b) consecințe negative:

- pentru individ – managerii preferă angajați loiali, astfel că șansele de a promova ale unui angajat cu AO scăzut sunt mici, fapt care îi afectează negativ cariera. Astfel de angajați pot divulga secretele organizației unor ziare sau altor persoane, apărând ca „trădători" și resimțind stări negative (pierderea siguranței locului de muncă, izolare, critici frecvente, defăimare), fiind percepuți de manageri ca persoane neloiale;
- pentru organizație – nivelul scăzut de AO corelează cu un absenteism ridicat, un ritm lent de realizare a sarcinilor de muncă, lipsa intențiilor de a rămâne în organizație, părăsirea organizației, delapidarea. Dacă se ajunge ca persoanele cu un AO scăzut să „trădeze" organizația, făcând publice secretele ei, atunci aceasta dobândește o reputație proastă, clienții își pierd încrederea în ea, trebuie să le acorde despăgubiri persoanelor care cer acest lucru.

2. *Nivel mediu al AO*:
   a) urmări pozitive:
   - asupra individului – pe măsură ce se dezvoltă AO, se accentuează şi sentimentul de apartenenţă la organizaţie, dar şi securitatea individului. „Nivelul mediu de angajament nu înseamnă loialitate nemărginită faţă de firmă; la acest nivel indivizii evită să fie înghiţiţi de sistem şi sunt capabili să lupte pentru identitatea lor ca persoană" (Randall, 1987, p. 463). Practic, este vorba despre acceptarea unor valori esenţiale ale organizaţiei, dar nu a tuturor, astfel încât individul îşi menţine integritatea şi valorile personale;
   - asupra organizaţiei – angajaţii loiali rămân mult timp în organizaţie, intenţiile de a părăsi organizaţia sunt extrem de rare, au o satisfacţie crescută faţă de muncă;

   b) urmări negative:
   - asupra individului – nivelul mediu al AO nu este întotdeauna optim pentru individ, implicarea lui corespunzătoare acestui nivel de angajament face să crească probabilitatea avansării lui mai anevoioase sau incerte;
   - asupra organizaţiei – indivizii cu un AO mediu pot să-şi limiteze comportamentele extrarol şi pe cele civic-cetăţeneşti ori să rişte sacrificarea organizaţiei mai degrabă decât a membrilor ei.

3. *Nivel înalt al AO*: deşi tendinţa este de a se urmări formarea unui AO cât mai mare în rândul membrilor organizaţiei, Randall (1987) atrăgea atenţia asupra unor posibile efecte negative ale unui AO ridicat, acest lucru neînsemnând ignorarea efectelor pozitive ce se pot manifesta într-o asemenea situaţie. Astfel un nivel înalt al AO se poate solda cu:
   a) efecte pozitive:
   - pentru individ – angajaţii loiali sunt doriţi în organizaţie, astfel că ea îi va răsplăti pentru angajamentul lor, în sensul că le va facilita avansarea în carieră, le va oferi recompense, le va oferi putere, principiul care stă la baza AO fiind: „Fii loial companiei şi compania îţi va fi loială" (Whyte, 1956, *apud* Randall, 1987, p. 464);
   - pentru organizaţie – indivizii cu un AO înalt subscriu la scopurile organizaţiei din care fac, nefiind interesaţi de părăsirea ei. Ei asigură astfel în organizaţie o forţă de muncă stabilă şi sigură. Mai mult decât atât, angajaţii cu un grad înalt de loialitate organizaţională acceptă cerea organizaţiei de a produce mai mult, asigurându-se astfel un nivel crescut de performanţă. De asemenea, există organizaţii (cum ar fi cele militare) în care angajamentul total este esenţial pentru atingerea obiectivelor organizaţionale (Hoffer, 1963, *apud* Randall, 1987);

b) efecte negative:

- pentru individ – un nivel înalt al AO poate duce la o rezistenţă crescută la schimbare, la stagnare în dezvoltarea individuală, limitează posibilităţile individului de a trece de la o organizaţie la alta, inhibă sau chiar stopează creativitatea şi inovaţia la locul de muncă. Acest lucru nu a fost confirmat însă de cercetarea lui Allen şi Meyer (1990a). *In extremis*, se poate ajunge la ignorarea nevoilor proprii pentru binele organizaţiei. Pentru persoanele cu un AO ridicat, organizaţia este dominantă în viaţa lor, ele canalizându-şi energia în favoarea organizaţiei şi rămânând cu o cantitate redusă de energie pentru viaţa personală. Indivizii cu un AO înalt pot să-şi neglijeze familia sau prietenii, să aibă relaţii tensionate cu cei din jur, ajungându-se până la alienare personală sau socială (Johns, 1998, Karman şi Karman, 1980, *apud* Randall, 1987). Totuşi, au existat cercetători ce au considerat că angajaţii pot avea un nivel înalt de implicare psihologică atât în ceea ce priveşte familia, cât şi organizaţia (Bartolome şi Evans, 1979, Romzek, 1985, *apud* Romzek, 1989). Mai mult decât atât, Romzek (1989) a realizat o cercetare ce a condus-o la concluzia că AO are consecinţe pozitive asupra angajaţilor, iar cu cât acesta este mai mare, cu atât angajaţii vor fi mai satisfăcuţi de cariera lor şi de aspectele nelegate de muncă. De asemenea, se subliniază faptul că implicarea organizaţională sau un AO înalt nu trebuie confundate cu *workaholism* (acesta fiind şi un reproş adus concluziilor lui Randall);
- pentru organizaţie – este bine ca într-o organizaţie să existe membri cu un AO crescut, însă, dacă ei nu corespund nevoilor curente ale organizaţiei, ea trece printr-o perioadă dificilă. Prea mult AO se poate solda cu o flexibilitate organizaţională scăzută, acordându-se o încredere prea mare practicilor organizaţionale tradiţionale şi politicilor organizaţionale anterioare. Randall (1987) consideră că una dintre cele mai importante consecinţe negative, nerecunoscute însă, este că un membru cu un AO prea înalt poate fi dispus să comită acte ilegale pentru binele organizaţiei, iar dacă acest lucru se află, atunci şi angajatul, şi organizaţia au de pierdut.

Se pare că nivelurile scăzute de AO sunt în mare măsură disfuncţionale pentru individ şi pentru organizaţie, nivelurile înalte de AO se asociază cu consecinţe negative şi pozitive, iar la nivelurile medii predomină avantajele (vezi Randall, 1987).

8. Cercetarea AO în România

Numărul studiilor dedicate AO este mare în literatura de specialitate mondială. Cercetarea acestui construct în România a început să fie din ce în ce mai frecventă. Numai cu titlu de exemplificare, amintim câteva studii apreciabile.

Stoica (2002) a acordat atenţie modalităţilor de obţinere a angajamentului organizaţional la salariaţii din organizaţiile economice, propunând un model în acest sens. A urmărit identificarea unor potenţiali determinanţi ai AO, dar şi suprinderea unor relaţii între tipul de personalitate (gândire, sentiment, senzaţie, intuiţie şi conformism) şi AO. Lică şi Brânzea (2003) au propus un instrument pentru măsurarea AO. S-a pornit de la premisa existenţei a două dimensiuni ale AO – externă (reacţii observabile/comportamente) şi internă (cu trei subdimesiuni : atitudinală, afectivă şi cognitivă). Chestionarul propus a conţinut în forma finală două dimensiuni : cea comportamentală (á = 0,81) şi cea afectivă (á = 0,85). Nicolae (2003) a realizat un studiu privind relaţia personalitate-satisfacţie-AO în contextul culturilor organizaţionale distincte. Rezultatele cercetării au arătat, printre altele că există o influenţă semnificativ mai puternică a culturii organizaţionale asupra AO comparativ cu trăsăturile de personalitate (vezi Nicolae, 2003, p. 107).

Ciurea, Ciubotaru şi Avram (2007) au efectuat studii de psihologie organizaţională în serviciile de neurochirurgie. Autorii au fost interesaţi, printre altele, de problematica angajamentului afectiv. Ei au arătat că tehnicile de antrenare a angajamentului sunt vitale în serviciile de sănătate deoarece prescripţiile sarcinilor sunt extrem de standardizate, calitatea/excelenţa serviciilor nu se poate reduce numai la respectarea algoritmică a acestora, multe detalii legate de relaţia simpatetică cu clienţii/pacienţii sau de necesitatea sporirii efortului şi sprijinului în muncă în anumite situaţii reclamă în mod esenţial problematica deosebit de complexă a agajamentului organizaţional (vezi Ciurea, Ciubotaru şi Avram, 2007).

Noi am desfăşurat o cercetare asupra AO în organizaţii de stat şi private (Tudorescu, 2007). Eşantionul a cuprins 130 de participanţi. Am aplicat metoda anchetei pe bază de chestionar : instrumentul propus de Allen şi Meyer (1991 – cu acordul autorilor), Chestionarul SSQ construit de noi (cu scopul de a măsura satisfacţia salarială şi siguranţa percepută a locului de muncă). În urma prelucrării statistice a datelor cercetării, s-a ajuns la următoarele rezultate : satisfacţia salarială corelează pozitiv cu AA şi AC în ambele tipuri de organizaţii ; siguranţa percepută a locului de muncă corelează cu toate cele trei forme de AO (AA, AN, AC) ; vechimea în organizaţie corelează pozitiv cu AC ; am găsit diferenţe semnificative ale nivelului AC în funcţie de categoriile de vechime în organizaţie (subiecţii aflaţi în intervalul 6-10 ani au niveluri mai reduse ale AC comparativ

cu cei din intervalele 21-25 de ani și 26-30 de ani); AC este mai dezvoltat la angajații organizațiilor de stat comparativ cu cei ai organizațiilor private. Rezultatele ne-au sugerat o serie de direcții aplicative: proiectarea unor mijloace de retenție a personalului din organizațiile private; elaborarea unor soluții pentru menținerea și antrenarea suplimentară a salariaților cu vechime mai mică; noi strategii de motivare financiară; preocupări suplimentare pentru securitatea la locul de muncă etc. (vezi Tudorescu, 2007).

9. Concluzii

Studiul AO are o deosebită valoare practică, reușind să indice o serie de tendințe psihoorganizaționale. Efectele angajamentului afectiv, de continuitate și normativ la salariații din diverse tipuri de organizații active în România constituie o direcție de cercetare viitoare. Aplicarea metodologiilor cantitative și a celor calitative, coroborarea datelor oferite de metode diverse (mai ales ancheta pe bază de chestionar/interviu, studiul documentelor, observația, etc.) sunt în măsură să indice date concrete în vederea proiectării și implementării unor măsuri specifice de optimizare.

Bibliografie

Allen, N.J., și Meyer, J.P. (1990a), „The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, nr. 1, pp. 1-18.

Allen, N.J., și Meyer, J.P. (1990b), „Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation", *Academy of Management Journal*, vol. 33, nr. 4, pp. 847-859.

Bar-Hayim, A., și Berman, G.S. (1992), „The Dimensions of Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, nr. 4, pp. 378-382.

Brett, J.F., Cron, W.L., și Slocum, J.W., Jr. (1995), „Economic Dependency on Work: A Moderator of the Relationship between Organizational Commitment and Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, nr. 1, pp. 261-271.

Buckley, M.R., Fedor, D.B., Veres, J.G., Wiese, D.S., și Carraher, S.M. (1998), „Investigating Newcomer Expectations and Job-Related Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 452-461.

Cetin, M.O. (2006), „The Relationship between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitment of Academics", *The Journal of American Academy of Business*, vol. 8, nr. 1, pp. 78-88.

Ciurea, A.V., Ciubotaru, V., și Avram, E. (2007), *Dezvoltarea managementului în organizațiile sănătății. Excelența în serviciile de neurochirurgie*, Editura Universitară, București.

Cohen, A. (1999), „Relationship among Five Forms of Commitment: An Empirical Assessment", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, nr. 3, p. 285.

Cooper, G. (2002), *Fundamentals of Organizational Behavior*, vol. 3, Sage, Londra.

Cramer, D. (1996), „Job Satisfaction and Organizational Commitment : A Two-Wave Panel Study", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 17, nr. 4. p. 389.
Greenberg, J., şi Baron, R.A. (1995), *Behavior in organizations : Understanding and managing the human side work*, ediţia a V-a, Prentice-Hall, New Jersey.
Hunt, S.H. (1994), „Organizational Commitment : One of Many Commitments or Key Mediating Construct ?", *Academy of Management Journal*, vol. 37, nr. 6, pp. 1568-1587.
Jaros, S.J. (1995), „An Assessmant of Meyer and Allen's (1991) *Three Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intensions*", *Academy of Management Journal*, nr. 2, pp. 317-323.
Jaros, S.J., Jermier, J.M., Koehler, J.W., şi Sincich, T. (1993), „Effects of Continuity, Affectiv and Moral Commitment on the Withdrawal Process : An Evaluation of Eight Equation Models", *Academy of Management Journal*, vol. 36, nr. 5, pp. 951-995.
Johns, G. (1998), *Comportament organizaţional*, Editura Economică. Bucureşti.
Ketchand, A.A., şi Strawser, J.R. (2001), „Multiple Dimensions of Organizational Commitment : Implications for Future Accounting Research", *Behavioral Research in Accounting*, pp. 221-252.
LaMastro, V. (2000), *Commitment and Perceived Organizational Support*, www.national--forum.com/Electronic%20Journal%20volumes/LaMastro, accesat la 10.03.2006.
Lică, O., şi Brânzea, A. (2003), „Construirea unui instrument de psihodiagnoză a angajamentului organizaţional", *Revista de psihologie organizaţională*, vol. III, nr. 3-4, pp. 127-139.
Liou, K., şi Nyhan, R.C. (1994), „Dimensions of Organizational Commmitment in the Public Sector : An Empirical Assessment", *Public Administration Quarterly*, vol. 18, nr. 1, pp. 99-114.
Major, D.A., Kozlowski, S.W.J., şi Chao, G.T. (1995), „A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and Three Moderating Effects of Role Development Factors", *Journal of Applied Psychology*, 80, pp. 418-431.
Mayer, R.C., şi Schoorman, F.D. (1998), „Differentiating Antecedents of Organizational Commitment : A Test of March and Simon's Model", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, nr. 1, p. 15.
Meyer, J.P., şi Allen, N.J. (1991), „A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, vol. 1, nr. 1, pp. 61-89.
Meyer, J.P., şi Allen, N.J. (1997), *Commitment at the Workplace : Theory, Research and Application*, http://books.google.com/books?ie=UTF.
Meyer, J.P., Allen, N.J., şi Smith, C.A. (1993), „Commitment to organizations and occupations : Extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 538-551.
Meyer, J.P., Becker, T.E., şi Vandenberghe, C. (2004), „Employee Commitment And Motivation : A Conceptual Analysis and Integrative Model", *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, nr. 6, pp. 991-1007.
Meyer, J.P., Irving, P.G., şi Allen, N.J. (1998), „Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, nr. 1, pp. 29-52.
Morrow, P.C. (1983), „Concept Redundancy in Organizational Research : The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, vol. 8, nr. 3, p. 486.
Mowday, R.T., Steers, R.M., şi Porter, L.W. (1979) „The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, nr. 2, pp. 224-247.

Nicolae, A. (2003), „Relaţia personalitate-satisfacţie-angajament în contextul culturilor organizaţionale distincte", *Revista de psihologie organizaţională*, vol. III, nr. 3-4, pp. 93-108.
O'Reilly C., III, şi Chatman J. (1986), „Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, nr. 3, pp. 492-499.
Parnell, J.A., şi Hatem, T. (1997), „The Cultural Specificity of Management Constructs: An Empirical Examination", *International Journal of Value-Based Management*, 10, pp. 247-271.
Penley, L.E., şi Gould, S. (1988), „Etzioni's Model of Involvment: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 9, nr. 1, p. 44.
Randall, D.M. (1987), „Commitment and the Organization: The Organizational Man Revised", *Academy of Management Review*, vol. 12, nr. 3, p. 460.
Reichers, A.E. (1985), „A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, vol. 10, nr. 3, pp. 465-476.
Riggs, M.L., şi Knight, P.A. (1994), „The Impact of Perceived Group Success-Failure on Motivational Beliefs and Attitudes: A Causal Model", *Journal of Applied Psychology*, 79, pp. 755-766.
Robbins, S.P., şi Coulter, M. (2003), *Management*, ediţia a VVI-a, Prentice Hall, New Jersey.
Romzek, B.S. (1989), „Personal Consequences of Employee Commitment", *Academy of Management Journal*, vol. 32, nr. 3, pp. 649-661.
Schappe, S.P., şi Doran, A.C. (1997), „How Does Fair Treatment Affect Employee Commitment to an Organization? A Field Study of Financial Holding Employees", *The Mid-Atlantic Journal of Business*, vol. 33, nr. 3, pp. 191-201.
Settoon, R.P., şi Bennett, N. (1996), „Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity", *Journal of Applied Psychology*, 81, pp. 219-227.
Settoon, R.P., Bennett, N., şi Liden, R.C. (1996), „Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange", *Journal of Applied Psychology*, 81, pp. 219-227.
Shore, L.M., Barksdale, K., şi Shore, T.H. (1995), „Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization", *Academy of Management Journal*, vol. 38, nr. 6, pp. 1593-1615.
Siegel, P.H, şi Sisaye, S. (1997), „An Analysis of the Differences between Organization Identification and Profesional Commitment: A Study of Certified Public Accoutants", *Leadership & Organization Development Journal Bradford*, vol. 18, nr. 3, pp. 149-165.
Somers, M.J. (1995), „Organizational Commitment and Absenteism: An Examination of Direct and Interaction Effects", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, nr. 1, p. 49.
Steers, R.M. (1977), „Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, pp. 46-56.
Stoica, C.E. (2002), „Angajamentul organizaţional şi modalităţi de obţinere a acestuia la salariaţii din organizaţiile economice", *Revista de psihologie organizaţională*, vol. II, nr. 2-3, pp. 17-32.
Tudorescu, R. (2007), „Angajamentul organizaţional în instituţiile de stat şi private", în E. Avram (coord.), *Psihologie organizaţional-managerială - perspective aplicative*, Editura Universitară, Bucureşti.

Vlăsceanu, M. (2003), *Organizații și comportament organizațional*, Polirom, Iași.
Young, B.S., Worchel, S., și Woehr, D.J. (1998), „Organizational Commitment among Public Service Employees", *Public Personnel Management*, vol. 27, nr. 3, pp. 339-348.
Yousef, D.A. (2002), „Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 17, nr. 4, pp. 250-266.
Yukl, G., Kim, H., și Falbe, C.M. (1996), „Antecedents of Influence Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 81, pp. 309-317.
Zaccano, S.J., și Dobbins, G.H. (1989), „Constrasting group and organizational commitment: Evidence for differences among multilevel attachments", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 10, pp. 267-273.
Zangaro, G.A. (2001), „Organizational Commitment: A Concept Analysis", *Nursing Forum Philadelphia*, vol. 36, nr. 2, pp. 14-22.
Zlate, M. (2004), *Tratat de psihologie organizațional-mangerială*, vol. 1, Polirom, Iași.

Răspunsuri emoționale ale angajaților la experimentarea emoțiilor fundamentale (frica și furia)

Cătălina A. Zaborilă

1. Introducere

Emoţiile însoţesc orice experienţă umană, indiferent de spaţiul sau contextul în care este trăită, având un rol esenţial în adaptarea la evenimentele de viaţă prin reglarea conduitei solicitate de trebuinţele şi obiectivele individului în acord cu solicitările mediului şi cu posibilităţile reale de satisfacere/atingere a lor.

Deşi caracterizată de controverse, confuzie şi incoerenţă, literatura psihologică având această temă evidenţiază un acord general al teoreticienilor cu privire la *rolul adaptativ al emoţiilor în acţiunea oamenilor şi în interacţiunea lor* (Abe şi Izard, 1992 ; Lazarus, 1993 ; LeDoux, 2002 ; Oatley şi Jenkins, 1992).

Cercetarea emoţiilor fundamentale (*engl*., discrete emotions, fundamental emotions) (furia, frica, tristeţea, bucuria etc.) permite analiza şi diferenţierea modului în care fiecare emoţie îşi exercită *rolul adaptativ* pe parcursul evoluţiei individului şi în diverse contexte sociale, acordând egală importanţă caracterului universal al unor caracteristici ale emoţiilor şi influenţei culturii asupra manifestărilor emoţionale.

Pentru studiul emoţiilor în organizaţii sunt necesare procesarea şi integrarea rezultatelor cercetărilor din mai multe domenii ale ştiinţei (medicină, filosofie, psihologie, sociologie, antropologie, psihofiziologie, psihobiologie etc.), precum şi valorificarea contribuţiilor teoretice ale *abordării cognitive în analiza emoţiilor fundamentale* (Abe şi Izard, 1992 ; Albrow, 1992 ; Deffenbacher, 1999 ; Lazarus şi Cohen-Charash, 2001 ; LeDoux, 2000 ; Oatley şi Jenkins, 1992).

O astfel de perspectivă pare a fi cea mai potrivită înţelegerii dinamicii complexe a emoţiilor în mediul organizaţional, unde trăirea emoţională nu poate fi izolată de experienţa anterioară (timpurie sau recentă) a angajaţilor şi de particularităţile personalităţii lor şi, în acelaşi timp, se modelează în acord cu normele organizaţiei, aşteptările legate de rol şi percepţiile angajaţilor asupra raportului efort-rezultate la locul de muncă.

Pe parcursul acestui capitol vor fi descrise argumentele pentru relevanţa studiului fricii şi furiei ca emoţii fundamentale în organizaţii, fiind analizate posibilele elemente comune ale acestor două emoţii în mediul organizaţional, atât la nivelul surselor care le generează (de exemplu, injustiţia), cât şi la nivelul manifestărilor comportamentale asociate (adică manifestările agresive).

Modelele teoretice şi conceptele elaborate de susţinătorii perspectivei cognitive, constructiviste şi a dezvoltării umane asupra emoţiilor vor fi, de asemenea, analizate, iar rezultatele studiilor realizate pe marginea lor vor fi detaliate.

2. Importanţa studiului fricii şi furiei ca emoţii fundamentale în organizaţii

Frica şi furia sunt emoţii fundamentale care susţin supravieţuirea şi modelează strategiile de adaptare a fiinţei umane încă din primele momente de viaţă.

Trăirea lor semnalează prezenţa unui pericol, a unei ameninţări sau a unui obstacol în calea satisfacerii trebuinţelor ori a atingerii unor obiective şi este asociată unor *comportamente orientate spre apărare*, ca lupta (*fight*), fuga ori retragerea (*flight*) sau imobilitatea (*freeze*) (Lazarus şi Cohen-Charash, 2001 ; Parr, 2002 ; Power şi Dalgleish, 1998).

Studiile recente pe marginea emoţiilor fundamentale susţin faptul că *deciziile* cu privire la comportamentul adoptat în faţa pericolului sunt luate în funcţie de (Kiewitz, 2002 ; Oatley şi Jenkins, 1992) :

- *evaluarea semnificaţiei pericolului* pentru propria persoană (proces spontan, adesea subconştient, de investigare a sursei şi magnitudinii pericolului : evaluarea unei ameninţări în cazul fricii şi evaluarea obstacolului care împiedică satisfacerea unei trebuinţe ori atingerea unui obiectiv în cazul furiei) ;
- *experienţa de viaţă a persoanei* (modele de adaptare la solicitările mediului deprinse în copilărie, în familie şi în mediul sociocultural de apartenenţă) ;
- *elementele situaţionale* (caracteristici ale mediului în care emoţia este trăită în termeni de încurajare/inhibare a manifestării asociate prin norme şi reguli de afişare a expresiilor emoţionale).

Natura spontană şi subconştientă a stării mentale de evaluare a pericolului (Ortony, Clore şi Collins, 1988, *apud* Oatley şi Jenkins, 1992), modelele de adaptare la situaţii care nuanţează personalitatea, precum şi constrângerile socio-culturale şi situaţionale fac ca deciziile comportamentale să fie adoptate şi aplicate *indiferent de sursa pericolului* (reală, percepută sau imaginată). Aceasta explică atât faptul că în faţa aceleiaşi ameninţări (de exemplu, ameninţarea pierderii locului de muncă) un individ poate adopta decizii comportamentale diferite în situaţii/organizaţii diferite, cât şi faptul că una şi aceeaşi ameninţare poate

declanşa comportamente diferite la diverşi indivizi (de exemplu, comportament agresiv *vs* comportament submisiv).

Literatura clinică evidenţiază faptul că multe dificultăţi de adaptare a persoanei adulte la evenimente şi relaţii sunt cauzate de *modelele de adaptare dezvoltate timpuriu* care, deşi şi-au dovedit cândva eficienţa în supravieţuirea într-un mediu ostil, pot deveni complet disfuncţionale în realitatea curentă, împiedicând sau blocând comunicarea cu ceilalţi, inhibând performanţa şi soldându-se cu nesatisfacerea trebuinţelor ce motivează comportamentul (Deffenbacher, 1999 ; Joines şi Stewart, 2002 ; Greenberg, 2002 ; Schiraldi şi Hallmark Kerr, 2002).

Cum manifestările defensive se pot declanşa indiferent de natura pericolului (reală, percepută ori imaginată) şi fiecare dintre noi poartă amprenta unui stil de adaptare la solicitările mediului extern, ne putem aştepta ca orice context interacţional să constituie un teren favorabil pentru dezvoltarea reacţiilor de apărare ce închid cercul vicios al conflictelor interpersonale.

Studiul fricii şi furiei ca emoţii fundamentale în mediul organizaţional poate contribui semnificativ la elaborarea şi aplicarea strategiilor de abordare a disensiunilor şi conflictelor dintre angajaţi ori dintre angajaţi şi conducere prin aducerea în prim-plan a acestui *paradox al vieţii relaţionale* : ne distanţăm orientându-ne defensiv către celălalt pentru satisfacerea unei trebuinţe, iar autoprotecţia devine, de fapt, un obstacol în calea atingerii obiectivului urmărit.

Investigarea dinamicii şi rolului răspunsurilor emoţionale la experimentarea furiei şi fricii în mediul organizaţional este în măsură să eficientizeze programele de dezvoltare organizaţională, practicile şi procedurile departamentelor de resurse umane, stilul de conducere al liderilor şi stilul de subordonare al angajaţilor (*i.e.*, modul în care angajaţii se raportează la sarcinile primite şi la responsabilităţile profesionale). Acest efect poate fi obţinut prin identificarea surselor organizaţionale ale fricii şi furiei, recunoaşterea impactului negativ al perpetuării politicilor şi practicilor organizaţionale ce le generează şi conştientizarea responsabilităţii pe care fiecare membru al organizaţiei o are în menţinerea modelelor defectuoase de comunicare şi soluţionare a problemelor.

Consultanţii care aplică acest cadru de diagnoză şi intervenţie în practica organizaţională raportează rezultate deosebite în experienţa cu clienţii lor şi oferă suport pentru relevanţa cercetării fricii şi furiei ca emoţii fundamentale la locul de muncă (Frost, 2003 ; Raz, 2002 ; Ryan şi Oestreich, 1998). O analiză în termeni de costuri şi beneficii a impactului unei astfel de abordări la nivel organizaţional este în măsură să promită efecte vizibile în planul productivităţii şi calităţii muncii angajaţilor, prin *eliberarea climatului organizaţional de toxicitatea răspunsurilor emoţionale disfuncţionale*.

Este bine cunoscut faptul că experimentarea repetată a furiei şi fricii sau anxietăţii înregistrează, în timp, efecte asupra sănătăţii fizice (boli cardiovasculare, diabet, ulcer etc. – Pope, Smith şi Rhodewalt, 1990). Aceste efecte în planul sănătăţii fizice a individului sunt strâns legate nu de trăirea în sine, cât

mai ales de modalitatea de manifestare asociată emoţiei (adică răspunsurile emoţionale). De exemplu, este demonstrat faptul că exprimarea furiei are efecte benefice asupra sănătăţii persoanei, în timp ce reprimarea sa favorizează apariţia bolilor cardiovasculare (Pope *et al.*, 1990).

Sănătatea fizică a membrilor organizaţiei constituie baza cea mai consistentă a potenţialului de supravieţuire a acesteia pe piaţă. În fond, organizaţiile sunt construcţii umane, realizate şi menţinute tocmai pentru a susţine supravieţuirea indivizilor, plecând de la recunoaşterea faptului că nu putem obţine anumite rezultate prin efort individual, iar prin asociere, rezultatul obţinut poate avea o calitate superioară, implicând un consum de resurse mult redus.

Această premisă trebuie analizată însă ca o medalie cu două feţe.

Una dintre dimensiunile fundamentale ale asocierii umane este conducerea. Pentru a funcţiona eficient în grup, oamenii au nevoie de organizare. Conducerea monitorizează asumarea responsabilităţilor membrilor în grup şi protejează drepturile lor. Obiectivul în jurul căruia se organizează eforturile individuale reflectă un interes al fiecăruia dintre membrii unui grup. În satisfacerea interesului personal în grup, oamenii investesc întreaga lor personalitate. Astfel, structura de funcţionare a grupurilor va reflecta trebuinţele, interesele, valorile, modalităţile de adaptare ale membrilor. Nevoia de dominare şi putere a liderului, de exemplu, şi nevoia de securitate şi predictibilitate a subordonaţilor pot coexista. Manifestările abuzive ale nevoii de putere vor ameninţa securitatea subordonaţilor. Mecanismul este bidirecţional, deşi liderul e cel mai frecvent învinuit pentru abuz.

Prin urmare, sursa cea mai frecventă a toxicităţii organizaţionale rezidă în membrii organizaţiei, modul în care îşi urmăresc interesele individuale pe măsură ce contribuie la atingerea interesului organizaţiei.

Această idee va constitui un argument în plus pentru necesitatea explorării în organizaţii a mecanismului fricii şi furiei ca emoţii fundamentale în scopul descoperirii factorilor ce declanşează răspunsurile emoţionale asociate, consecinţelor organizaţionale ale exprimării acestor emoţii şi a rolului lor în manifestarea unor comportamente contraproductive la locul de muncă (de exemplu, violenţă verbală, ameninţare, violenţă fizică, furt, sabotaj).

Studiul fricii şi furiei ca emoţii fundamentale în organizaţii este motivat şi de inferenţele privind *elementele comune ale experienţei lor* pe marginea unei analize a dinamicii judecăţii şi conduitei individuale în contexte sociale.

Unul dintre elementele comune ale furiei şi fricii poate fi *nevoia umană de securitate*. Nevoia de protecţie şi siguranţă e recunoscută de psihologi ca o trebuinţă fundamentală a fiinţei umane a cărei satisfacere este vitală pentru confortul psihologic al individului, pentru evoluţia şi afirmarea lui ca personalitate. Maslow (1954, *apud* Robbins, 1998) considera că, nesatisfăcută, această trebuinţă blochează afirmarea potenţialului persoanei printr-o orientare exclusivă a energiei către satisfacerea ei.

În organizaţii, *condiţiile de satisfacere a nevoii umane de securitate* sunt reprezentate de condiţiile de lucru sigure, mediul de lucru confortabil, regulile corecte şi realiste, siguranţa locului de muncă, programele de asistenţă socială, pensiile şi asigurările, salariul decent, libertatea de organizare în sindicate. În logica abordării cognitive a emoţiilor (Power şi Dalgleish, 1998), absenţa oricăreia dintre aceste condiţii poate fi evaluată de individ ca o ameninţare la adresa integrităţii sale fizice sau/şi psihice, generând *frică* (dacă evaluarea indică prezenţa unui *pericol* asociat cu lipsa de încredere în bunele intenţii ale celuilalt) sau *furie* (dacă evaluarea indică prezenţa unei *nedreptăţi* sau a unui obstacol în calea propriei bunăstări).

Trăirea emoţională operează ca *semnal*, comunicând prezenţa unor evenimente relevante pentru obiectivele individului, şi, în felul acesta, *determină o reordonare a priorităţii obiectivelor* sale (Oatley şi Jenkins, 1992).

Semnalul unei ameninţări la adresa securităţii orientează conduita persoanei către apărare sau restabilirea stării de securitate.

În condiţiile evaluării situaţiei ca prezentând un pericol potenţial, pe fondul unor aşteptări negative cu privire la comportamentul celuilalt (şef, coleg etc.), individul poate manifesta una dintre reacţiile emoţionale asociate fricii : fuga (de exemplu, prin transfer, părăsirea organizaţiei), lupta (de exemplu, prin conduită activ-agresivă, pasiv-agresivă, violenţă verbală) sau supunerea (de exemplu, prin complianţă).

Când situaţia este evaluată ca fiind nedreaptă, injustă sau ca prezentând un obstacol în calea propriei bunăstări, individul va experimenta o stare de furie ce poate varia în intensitate de la iritare la furie intensă sau mânie, pe care poate să o manifeste prin comportamente activ-agresive (de exemplu, agresivitate şi violenţă) sau pasiv-agresive (de exemplu, sabotaj) ori să o reprime.

Manifestarea acestor reacţii emoţionale va fi nuanţată de modelele de adaptare familiare persoanei, experienţa anterioară şi particularităţile culturii organizaţiei în care lucrează. De exemplu, într-o organizaţie ale cărei norme de conduită permit şi încurajează comunicarea insatisfacţiei într-o manieră asertivă este foarte probabil ca un angajat furios din cauza deciziei şefului de a-i amâna promovarea să-şi exprime în mod ferm furia printr-un ton ridicat al vocii. În organizaţiile care menţin norme stricte de inhibare a exprimării insatisfacţiei vom întâlni mai frecvent răspunsuri pasiv-agresive (sabotaj, ascunderea informaţiilor, ascunderea erorilor, depăşirea termenului-limită stabilit pentru îndeplinirea unor sarcini etc. – Ryan şi Oestreich, 1998).

Manifestările emoţionale directe ale furiei sunt rare în organizaţii. Majoritatea studiilor subliniază faptul că, în context organizaţional, angajaţii sunt nevoiţi/obligaţi să-şi reprime reacţiile emoţionale la evenimentele care generează furie, mai ales atunci când sursa ei este un client al organizaţiei (Grandey, 2000, *apud* Grandey, Tam şi Brauburger, 2002).

Al doilea element comun al fricii şi furiei în organizaţii este *răspunsul emoţional specific furiei* pe care ambele emoţii fundamentale îl pot declanşa. Deşi temele relaţionale centrale (engl., *core relational themes*) ale celor două emoţii fundamentale sunt diferite (ameninţare şi neîncredere în cazul fricii, obstrucţionare şi nedreptate în cazul furiei), ambele emoţii îi semnalează angajatului faptul că este *vulnerabil* (expus) şi fixează prioritatea protejării integrităţii fizice, psihice ori morale ameninţate/afectate.

Frica este cel mai puternic *asociată sentimentului subiectiv de vulnerabilitate, insecuritate şi pierdere ori absenţă a controlului asupra evenimentelor* cu repercusiuni directe şi nefaste asupra propriei persoane.

În context social, expunerea vulnerabilităţii poate echivala cu pierderea poziţiei în grup, a statutului, a puterii şi capacităţii de influenţă, a încrederii investite de ceilalţi, a credibilităţii etc. În termeni concreţi, expunerea vulnerabilităţii în grup/organizaţie poate fi trăită ca o infirmitate, iar individul va face tot ce-i stă în putinţă pentru a masca această infirmitate (mai ales dacă deţine o poziţie ce autorizează exercitarea puterii şi influenţei asupra celorlalţi).

Studiile de psihologie socială pe tema managementului impresiei susţin ideea că *expresiile emoţionale specifice furiei* pot constitui o *strategie eficientă de influenţă socială*. Jones şi Pittman (1982, *apud* Tiedens, 1999) consideră că scopul ascuns al tuturor strategiilor de management al impresiei este sporirea sau protejarea puterii celui ce le foloseşte de a influenţa şi a controla mediul social din care face parte.

Ideea eficienţei acestei strategii de management al impresiei este confirmată de rezultatele unor cercetări interesante care indică faptul că *oamenii tind să îi asocieze pe cei care exprimă furie* cu un statut mai înalt, decât pe cei care exprimă tristeţe (Tiedens, 1999). Se pare că expresiile emoţionale specifice furiei îi creează ţintei impresia că sursa este competentă, iar aceste percepţii ale competenţei mediază relaţia dintre expresia emoţională şi statutul conferit (Tiedens, 1999).

Aceste argumente susţin existenţa unei relaţii între frică şi furie în mediul organizaţional şi anticiparea faptului că *unele răspunsuri emoţionale specifice furiei (e.g., agresivitatea verbală) pot fi mediate de experimentarea fricii şi nu a furiei* ! Cântărind semnificaţia personală şi socială a mascării vulnerabilităţii, ne putem aştepta ca oamenii să atribuie în mod greşit sursa fricii ori să raţionalizeze motivele care stau la baza conduitei furioase.

Deşi recunoscută şi popularizată de consultanţii organizaţionali (Ryan şi Oestreich, 1998), *literatura organizaţională nu raportează studii pe tema dinamicii complexe a relaţiei dintre frică şi furie în mediul organizaţional*.

În acord cu teoreticienii ce descriu rolul culturii organizaţionale în exprimarea emoţiilor în organizaţii (Beyer şi Niño, 2001), ne aşteptăm ca această relaţie să fie cu atât mai obscură (pentru ceilalţi şi pentru individul însăşi) cu cât cultura naţională şi organizaţională instituie şi promovează norme de inhibare/cenzură a manifestărilor emoţionale.

3. Baze teoretice pentru studiul emoţiilor fundamentale în organizaţii

Pentru a oferi suport teoretic problemelor ridicate de studiul fricii şi furiei ca emoţii fundamentale (distincte) în organizaţii, am analizat literatura psihologică privind funcţia emoţiilor în evoluţia umană şi în adaptarea individului la solicitările constante şi diverse ale mediului (*teoria emoţiilor diferenţiale* (*differential emotions theory* – TED ; Izard, 1977, 1991, *apud* Abe şi Izard, 1999) şi studii organizaţionale care abordează structura, cauzele şi consecinţele experienţelor afective la locul de muncă (*teoria evenimentelor afective* ; *affective events theory* – TEA ; Weiss şi Cropanzano, 1996, *apud* Grandey *et al.*, 2002), precum şi un model de cercetare în acord cu această teorie – *modelul furiei la locul de muncă* – MFLM ! (*work anger model – WAM !* ; Kiewitz, 2002).

Conceptele şi ideile acestor teorii sunt congruente cu abordarea cognitivă a emoţiilor în organizaţii (Lazarus, 1993 ; Lazarus şi Cohen-Charash, 2001 ; Power şi Dalgleish, 1998) şi perspectiva constructivismului social al emoţiilor (Parkinson, 1996) şi vin în completarea lor.

3.1. Teoria emoţiilor diferenţiale

Teoria emoţiilor diferenţiale analizează rolul emoţiilor în adaptarea individului la mediu din perspectivă evoluţionistă şi developmentală (Abe şi Izard, 1999 ; LaBarbera, Izard, Vietze şi Parisi, 1976).

Potrivit acestei teorii, *fiecare emoţie discretă conţine proprietăţi motivaţionale distincte* şi deţine funcţii adaptative. Structurile şi potenţialul adaptativ sunt înnăscute şi preadaptate de-a lungul evoluţiei umane, pentru a-i asigura omului seturi de strategii euristice ori scenarii pentru adaptarea la sarcinile de supravieţuire. Caracterul înnăscut şi preadaptat nu implică natura inflexibilă a acestor strategii ori scenarii de adaptare. Ca sisteme biopsihologice dinamice, *componentele emoţiilor sunt supuse în cursul vieţii individului diverselor influenţe ale mediului şi ale experienţei*.

Principalul postulat al teoriei este că *anumite emoţii devin mult mai proeminente în anumite etape ale vieţii individului pentru a facilita îndeplinirea sarcinilor de dezvoltare ale acelor etape* (de exemplu : rolul expresiilor emoţionale în dezvoltarea ataşamentului în copilărie – 0-3 ani ; rolul furiei în consolidarea conştiinţei de sine, rolul tristeţii în dezvoltarea abilităţii de diferenţiere eu/ceilalţi şi în dezvoltarea empatiei, rolul fricii în internalizarea standardelor morale şi a regulilor sociale pe parcursul preşcolarităţii – 2-5 ani).

Teoria emoţiilor diferenţiale susţine că emoţiile joacă un rol central în dezvoltarea personalităţii, facilitând achiziţiile sociocognitive prin :

- stimularea interacţiunilor sociale (de exemplu, bucuria);
- orientarea persoanei către o reevaluare a aşteptărilor şi comportamentelor sale (de exemplu, furia poate orienta o reevaluare a legitimităţii aşteptărilor şi pretenţiilor individului);
- stimularea reprezentării şi cunoaşterii emoţiilor (relevantă în evoluţia cunoaşterii de sine şi a cunoaşterii celorlalţi).

Abe şi Izard (1999) notează că emoţiile pot periclita dezvoltarea viitoare a abilităţilor sociale şi cognitive ale individului, fiind posibil ca, în anumite circumstanţe (familiale, educative etc.), emoţiile semnificative pentru o anumită etapă de dezvoltare să fie legate de modele nonadaptative de gândire şi acţiune care pot conduce la apariţia unor tulburări psihologice.

Această poziţie teoretică susţinută de cercetări efectuate asupra copiilor de diferite vârste şi în diferite stadii de dezvoltare oferă suport pentru luarea în considerare a *trăsăturilor de personalitate* în trăirea şi manifestarea emoţiilor în organizaţii. Modelele de adaptare sunt achiziţionate din primii ani de socializare a individului şi deseori perpetuate în experienţele adulte. Aceste modele de adaptare încastrate în personalitate mediază vulnerabilitatea individului la evenimentele din mediul organizaţional, reactivitatea sa în raport cu solicitările evenimentelor şi eficienţa strategiilor de management al reacţiilor la experimentarea trăirilor emoţionale.

3.2. Modelul cognitiv al evaluării

Modelul cognitiv al evaluării evenimentelor de viaţă (Ortony, Clore şi Collins, 1988, *apud* Power şi Dalgleish, 1998) stă la baza formulării teoriei evenimentelor afective şi este aplicat în cercetările asupra relaţiei dintre justiţia organizaţională şi experienţa emoţiilor la locul de muncă (Montada, 1994, *apud* Krehbiel şi Cropanzano, 2000).

Potrivit teoriilor cognitive privind emoţiile, trăirea emoţională este rezultatul unor *procese de evaluare* (Lazarus, 1993; Lazarus şi Cohen-Charash, 2001):

- *primare* (*primary appraisal*): evaluarea iniţială a naturii evenimentului şi a relevanţei sale pentru obiectivele individului (de exemplu, dacă evenimentul are potenţialul de a facilita atingerea obiectivelor individului, reacţia emoţională declanşată va fi cea de bucurie);
- *secundare* (*secondary appraisal*): evaluarea factorilor contextuali specifici momentului în care are loc evenimentul; *factorii contextuali* evaluaţi includ responsabilitatea („Cine este responsabil pentru producerea evenimentului?"), intenţionalitatea („Evenimentul a fost produs în mod deliberat sau nu?"), prevenţia/controlul („Evenimentul putea fi prevenit/controlat?"), strategiile de adaptare („Ce pot face?") şi aşteptările legate de viitor („Va fi bine sau rău în viitor?").

Krehbiel şi Cropanzano (2000) consideră că *mecanismul de evaluare a justiţiei distributive şi procedurale* în mediul organizaţional este analog mecanismului acestor două procese de evaluare, iar acest mecanism poate fi aplicat pentru predicţia reacţiilor emoţionale ale angajaţilor la experimentarea furiei, vinovăţiei, anxietăţii sau mândriei în contextul evaluării caracterului just ori injust al evenimentelor de la locul de muncă. Astfel, *evaluarea justiţiei distributive* este concepută ca o evaluare primară a evenimentelor – o apreciere a beneficiilor personale ale rezultatelor evenimentelor –, în timp ce *evaluarea justiţiei procedurale* este concepută ca o evaluare secundară – o analiză a procesului ce a favorizat ori a declanşat evenimentul organizaţional.

3.3. Teoria evenimentelor afective

Weiss şi Cropanzano (1996, *apud* Weiss şi Brief, 2001) susţin că particularităţile mediului organizaţional favorizează apariţia anumitor evenimente la locul de muncă (*affective events*). Aceste evenimente generează *trăiri emoţionale specifice* (reacţii afective) care, la rându-le, modelează atitudinile şi comportamentele oamenilor la locul de muncă. Modelul acordă importanţă egală *dispoziţiilor* indivizilor (alături de caracteristicile climatului de lucru) în determinarea naturii reacţiilor afective la evenimentele organizaţionale (figura 1).

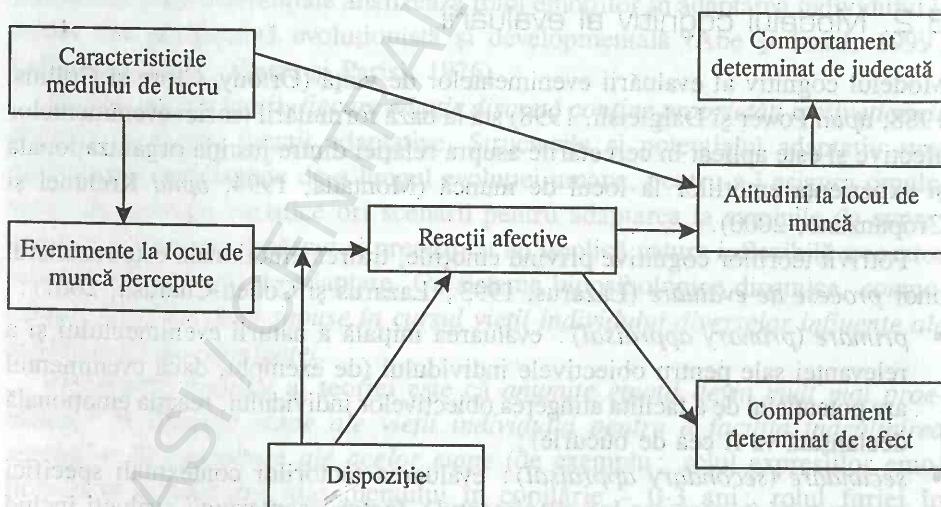


Figura 1. *Teoria evenimentelor afective (TEA – Kiewitz, 2002)*

În cadrul unui studiu pe marginea acestei concepţii teoretice, Basch şi Fisher (2000) operaţionalizează noţiunea de *eveniment afectiv* astfel: „Un incident ce

stimulează evaluarea şi reacţia emoţională în raport cu un agent, obiect ori eveniment, tranzitoriu sau în curs, legat de locul de muncă" (p. 37).

Autorii acestui model teoretic de abordare a rolului trăirilor emoţionale în organizaţii apreciază că, atunci când reacţiile emoţionale se adună de-a lungul timpului, pot influenţa trăirile afective globale ale unui angajat faţă de locul său de muncă (adică satisfacţia la locul de muncă – Grandey *et al.*, 2002).

3.4. Modelul furiei la locul de muncă

În cadrul tezei sale de doctorat în resurse umane, Kiewitz (2002) aplică perspectiva teoriei evenimentelor afective în studiul rolului furiei în organizaţii. Plecând de la cadrul conceptual al TEA, autorul elaborează, verifică şi revizuieşte un *model de cercetare a furiei în organizaţii* (modelul MFLM! – figura 2), investigând *rolul mediator al furiei* între trei tipuri de evenimente organizaţionale (*variabilele independente*: injustiţia organizaţională, încălcarea contractului psihologic şi încălcarea graniţelor interpersonale), precum şi atitudinile şi comportamentele angajaţilor la locul de muncă (*variabilele dependente*: atitudine – angajamentul organizaţional afectiv; comportamente – exprimarea/suprimarea furiei la locul de muncă, comportament deviant la locul de muncă). Modelul include *furia ca trăsătură*, investigând rolul său moderator în relaţia dintre evenimentele de la locul de muncă percepute şi trăirea furiei ca stare emoţională.

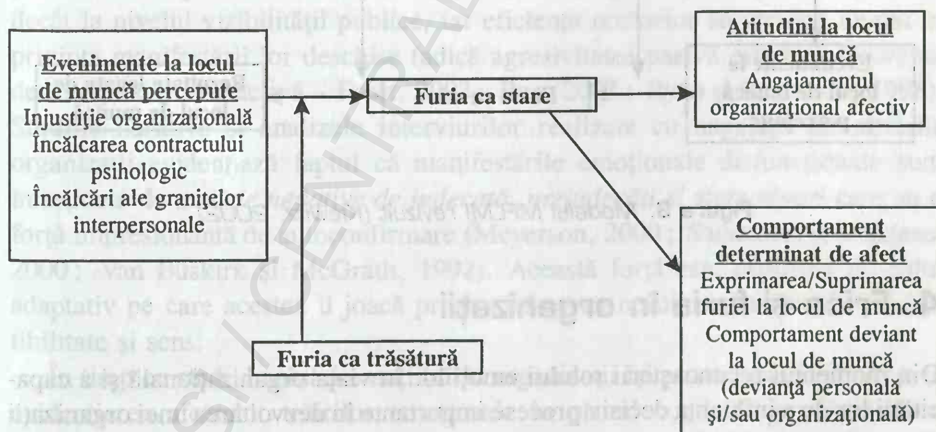


Figura 2. *Modelul MFLM! (Kiewitz, 2002)*

Kiewitz (2002) raportează rezultate semnificative pentru verificarea existenţei unei relaţii între injustiţia organizaţională, încălcarea graniţelor interpersonale sau a contractului psihologic şi exprimarea ori reprimarea furiei la locul de muncă. Rezultate semnificative au fost înregistrate şi în ceea ce priveşte relaţia

dintre injustiţia organizaţională sau încălcarea contractului psihologic şi angajamentul organizaţional afectiv ca atitudine a individului la locul de muncă.

Investigarea rolului moderator al furiei ca trăsătură în relaţia dintre percepţiile angajaţilor cu privire la injustiţia organizaţională, încălcarea contractului psihologic sau a graniţelor interpersonale şi experimentarea stării de furie a indicat prezenţa unui efect semnificativ numai în cazul injustiţiei organizaţionale.

Acest rezultat a orientat decizia autorului pentru revizuirea MFLM! pentru a include *personalitatea* ca moderator al relaţiei dintre variabile (figura 3). Această adaptare a modelului de cercetare este fundamentată de cadrul teoretic propus de Bolger şi Zuckerman (1995, *apud* Kiewitz, 2002) pentru studiul personalităţii în procesul stresului. Conform acestui model teoretic, personalitatea joacă un rol important în procesul stresului, influenţând probabilitatea ca o persoană :

- să experimenteze un eveniment stresant („expunerea") ;
- să manifeste reacţii emoţionale sau fizice la un eveniment stresant („reactivitatea").

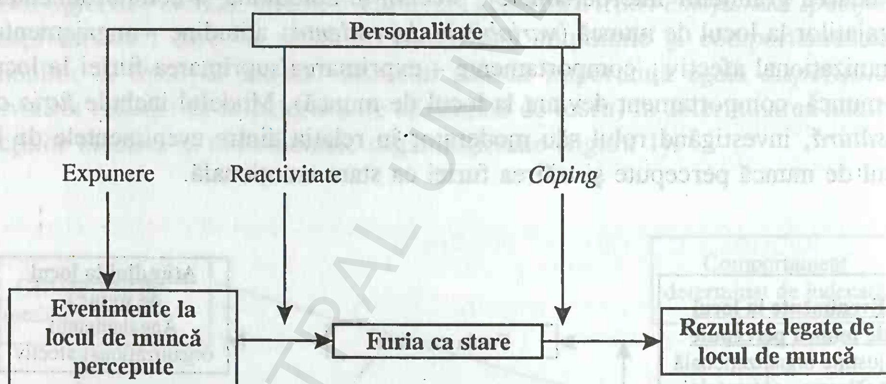


Figura 3. *Modelul MFLM! revizuit (Kiewitz, 2002)*

4. Frica şi furia în organizaţii

Din momentul recunoaşterii rolului emoţiilor în viaţa organizaţională şi a capacităţii lor de a influenţa decisiv procese importante în dezvoltarea unei organizaţii (de exemplu, schimbare organizaţională, conducere), literatura de specialitate cuprinde un număr impresionant de studii, cercetări şi analize ale naturii pozitive sau negative a impactului emoţiilor asupra atitudinii şi comportamentului angajaţilor la locul de muncă (pentru o descriere a argumentelor lor, vezi Ashkanasy, Härtel şi Zerbe, 2000 ; Fineman, 2000, 2001 ; Frost, 2003 ; Payne şi Cooper, 2001 ; Raz, 2002 ; Ryan şi Oestreich, 1998 ; Schiraldi şi Hallmark Kerr, 2002 ;).

Deşi frica şi furia sunt aspecte ale vieţii de zi cu zi, manifestarea lor la locul de muncă, în timpul orelor de program, este considerată un fenomen distructiv care diminuează eficienţa angajaţilor şi periclitează succesul firmei pe piaţă (Ryan şi Oestreich, 1998).

Datorită potenţialului disfuncţional al expresiilor emoţionale ale fricii şi furiei în perimetrul relaţiilor interpersonale, unele profesii includ *prescripţii de rol* care cenzurează anumite manifestări emoţionale în raportul profesionist-client (de exemplu, reguli de afişare a emoţiilor pozitive pentru însoţitoarele de zbor) şi *norme de reglare a experienţei emoţionale* mediate de interacţiunea profesionistului cu clientul, în scopul conservării stării de bine psihice şi fizice a profesionistului (de exemplu, socializarea profesională a medicilor include învăţarea modului în care să separe emoţiile manifestate în contact cu pacienţii şi cele pe care le simt – Rafaeli şi Sutton, 1987).

Scrise sau nescrise, normele organizaţionale în privinţa răspunsurilor emoţionale agresive la experimentarea fricii sau furiei în raporturile profesionale nu încurajează reacţiile de furie, indiferent de cultura organizaţiei (Kiewitz, 2002). Studiile de psihologie clinică arată că, în timp ce protejează ceilalţi membri ai organizaţiei şi climatul organizaţional, reprimarea furiei poate pune în pericol starea de sănătate fizică şi psihică a persoanei, prezentând riscul apariţiei sau agravării unor afecţiuni cardiovasculare (Deffenbacher, 1999).

Psihologii şi consultanţii organizaţionali remarcă faptul că răspunsurile emoţionale nonadaptative la trăirea fricii şi furiei în organizaţii nu pot fi suprimate decât la nivelul vizibilităţii publice, iar eficienţa normelor se verifică numai în privinţa manifestării lor deschise (adică agresivitatea pasivă este mai frecventă decât agresivitatea activă - Frost, 2003 ; Raz, 2002 ; Ryan şi Oestreich, 1998). Studiile narative şi analizele interviurilor realizate cu angajaţii din diferite organizaţii evidenţiază faptul că manifestările emoţionale disfuncţionale sunt întreţinute de *modele negative de judecată, prejudecăţi şi stereotipuri* care au o forţă impresionantă de autoconfirmare (Meyerson, 2000 ; Sandelans şi Boudens, 2000 ; Van Buskirk şi McGrath, 1992). Această forţă este explicată de rolul adaptativ pe care acestea îl joacă prin satisfacerea nevoii oamenilor de predictibilitate şi sens.

În timp ce studiul rolului emoţiilor în organizaţii îşi poate dovedi eficienţa în evidenţierea efectelor trăirilor emoţionale în planul conduitei profesionale a angajaţilor, *intervenţia organizaţională la nivelul managementului emoţiilor* pare să nu-şi atingă miza în absenţa confruntării acestor modele negative de evaluare şi interpretare a realităţii deţinute deopotrivă de angajaţi şi de manageri.

Atât din perspectiva construirii unor designuri de cercetare a rolului emoţiilor, cât şi a planificării diagnozei şi intervenţiei organizaţionale, este nevoie de *includerea personalităţii, ca factor decisiv în medierea şi reglarea experienţelor emoţionale* umane în mediul organizaţional.

În cele ce urmează vor fi analizate caracteristicile trăirilor emoţionale ale fricii şi furiei, modalităţile de manifestare a lor şi consecinţele reacţiilor emoţionale care le însoţesc, atât în viaţa de zi cu zi, cât şi la locul de muncă.

Relaţia dintre frică şi furie va fi studiată prin prisma studiilor de psihologie socială, psihologia personalităţii, psihologia dezvoltării şi psihologie clinică pentru a argumenta posibilitatea ca frica să fie frecvent mascată în organizaţii prin reacţii emoţionale specifice furiei.

4.1. Experienţa emoţională, cognitivă, fiziologică şi comportamentală a fricii

Frica este experimentată în raport cu un eveniment sau o situaţie care implică o *ameninţare* pentru integritatea fiinţei. Emoţia semnalează pericolul şi impune *prioritatea apărării*, prin confruntarea ameninţării, evadare/fugă din spaţiul în care este prezentă ea sau supunere în faţa sursei ameninţări, ca formă extremă de asigurare a supravieţuirii sau conservare a statu-quoului.

Pericolul unei ameninţări poate fi *real* în cazul în care sursa ameninţării este prezentă în realitatea „de aici şi acum" a persoanei, *perceput* în cazul când sursa ameninţării e inferată în baza unor comportamente, evenimente sau informaţii ce nu au loc în realitatea „de aici şi acum" a persoanei, dar prezintă importanţă pentru starea ei de bine sau *anticipat*, atunci când sursa ameninţării este proiectată în viitor, iar persoana se teme că îi poate provoca un rău. Trăirea emoţională asociată unui pericol real este desemnată prin termenul *frică*, în timp ce trăirea asociată unui pericol anticipat e desemnată *anxietate*.

Rolul esenţial al acestei emoţii în supravieţuire este dovedit de studiile asupra mecanismului neurologic al fricii la animale (de exemplu, şobolani). Debiec şi LeDoux (2004) arată că creierul şi corpul animalelor răspund la ameninţare în mod similar creierului şi corpului umane : tensiune musculară, creşterea tensiunii arteriale, eliberarea hormonilor implicaţi în procesul de stres. Aceste reacţii fiziologice apar indiferent de fondul trăirii emoţionale (real, perceput sau anticipat – Debiec şi LeDoux, 2004).

În cadrul relaţiilor interpersonale reacţia emoţională la experienţa fricii poate să amplifice ori să se diminueze, în funcţie de *încrederea* sau *neîncrederea* investite în partener.

În organizaţii, exigenţele competiţiei (de exemplu, îmbunătăţirea calităţii produselor/serviciilor, dezvoltarea unor produse/servicii noi) solicită efortul oamenilor de a se adapta unui mediul ostil, în care *abilitatea de management simultan al încrederii şi al neîncrederii* în partener pare a fi esenţială în formarea şi menţinerea unor alianţe strategice (Lewicki, McAllister şi Bies, 1998). Această abilitate are relevanţă atât pentru relaţiile interpersonale şi profesionale stabilite la nivel intraorganizaţional, cât şi pentru cele stabilite la nivel interorganizaţional.

4.1.1. Mecanismul fricii

Frica este o emoţie *fundamentală pentru supravieţuire* în faţa obstacolelor puse de agenţi sau evenimente din mediul în care trăieşte individul în calea stării de confort fizic/psihologic şi a evoluţiei lui.

Semnificaţia acestei emoţii în existenţa umană este întărită de rezultatele studiilor privind rolul mecanismelor cerebrale în detectarea pericolelor şi în declanşarea reacţiilor fiziologice (de exemplu, creşterea tensiunii musculare) care fac apt organismul pentru protecţie – lupta cu sursele de ameninţare sau fuga din calea lor (*fight or flight response to threats* – LeDoux, 1995, 2000, 2002). Aceleaşi studii subliniază rolul structurilor subcorticale în *procesarea şi învăţarea fricii* (*fear conditioning*) şi atenţionează asupra *forţei cu care acţionează răspunsul neurofiziologic la frică, odată condiţionat*.

Abilitatea de a detecta ameninţările mediului şi de a le răspunde este esenţială pentru orice formă de viaţă. Deşi neurofiziologia fricii este similară pentru oameni şi animale, se pare că trăirea subiectivă a emoţiei e proprie numai organismelor care au *conştiinţă de sine* (LeDoux, 1995). Această caracteristică a psihicului uman face posibilă funcţionarea procesului de condiţionare a fricii încă din copilărie, cu un impact decisiv asupra dezvoltării modelelor de adaptare la evenimentele de viaţă. Studiile privind rolul emoţiilor în evoluţia persoanei demonstrează semnificaţia fricii în învăţarea şi internalizarea de către copil la vârsta preşcolarităţii (2-5 ani) a standardelor morale şi a regulilor sociale, a diferenţei dintre ceea ce este permis şi ceea ce este interzis şi a sancţiunilor asociate nesocotirii acestei diferenţe (Abe şi Izard, 1999).

Condiţionarea fricii este o armă foarte puternică în domeniul relaţiilor sociale, al autorităţii, al puterii şi al adoptării deciziilor şi se bazează pe convingerea că deţinerea controlului asupra fricii oamenilor asigură o bază consistentă pentru exercitarea puterii în societate (Debiec şi LeDoux, 2004).

Teoriile cognitive privind emoţiile susţin că tema centrală a fricii este ameninţarea. Trăirea emoţională a fricii însoţeşte evaluarea unei *ameninţări fizice sau sociale la adresa propriei persoane ori la adresa unui obiectiv sau rol valorizat* (Power şi Dalgleish, 1998).

În funcţie de gravitatea şi iminenţa evaluată ale ameninţării, reacţia emoţională de frică va fi declanşată rapid, spontan (în urma procesului primar de evaluare) ori va fi întârziată sau blocată (în urma procesului secundar de evaluare).

Trăirea emoţională a fricii atrage atenţia persoanei asupra propriei vulnerabilităţi şi asupra capacităţii reduse sau absente de a controla evenimentele din mediu. În viaţa socială, vulnerabilitatea este sancţionată prin diminuarea încrederii în competenţele persoanei expuse şi se poate solda cu pierderea definitivă a statutului şi puterii în grupul de apartenenţă (Tiedens, 1999).

Procesul secundar de evaluare a ameninţării poate împiedica expunerea vulnerabilităţii prin cântărirea factorilor contextuali specifici momentului în care apare

amenințarea. Acest proces include evaluarea resurselor și strategiilor de adaptare pe care individul le poate angaja în managementul eficient al răspunsului comportamental la situația ce a declanșat trăirea fricii. Este posibil ca, pe fondul procesului secundar de evaluare a amenințării, să fie mobilizate și aplicate strategiile de management al impresiei la trăirea fricii în mediul social.

Cercetările de psihologie socială raportează faptul că oamenii tind să recompenseze răspunsurile emoționale specifice furiei prin asocierea actorului social care le exprimă cu un statut înalt și prin perceperea lui ca fiind competent (Tiedens, 2000).

Aceste argumente pot susține expectanța ca trăirea fricii în mediul organizațional să fie mai des asociată unor răspunsuri emoționale furioase, mai ales atunci când persoana care trăiește emoția ocupă o poziție superioară în ierarhia organizației.

Alături de semnificațiile personale și sociale asociate fricii ca emoție discretă, un alt element important în mecanismul acestei emoții este reprezentat de „memoria afectivă": procesul prin care creierul modelează felul în care sunt formate și conservate amintirile legate de frică (LeDoux, 2002). Acest proces a fost analizat în studii asupra animalelor pe marginea neurofiziologiei fricii condiționate clasice pavloviene.

Condiționarea fricii presupune asocierea temporală a unor stimuli condiționați (de exemplu, lumina) cu stimuli necondiționați (de exemplu, șocul electric). În urma unor experiențe repetate cu acești stimuli se instalează *condiționarea*: stimulul condiționat dobândește capacitatea de a activa sistemele cerebrale implicate în controlul reacțiilor de apărare ale organismului. Aceste reacții de apărare sunt identice cu cele declanșate de amenințări naturale sau neînvățate la adresa integrității ființei (LeDoux, 1995).

Debiec și LeDoux (2004) prezintă concluziile experimentelor realizate în domeniu și implicațiile lor pentru studiul fricii în viața socială:

- traseele subcorticale au un rol predominant în procesarea fricii; ca rezultat, inițierea răspunsurilor comportamentale, autonome (involuntare) și endocrine asociate fricii precedă gândirea în situațiile care prezintă amenințare; aceasta înseamnă că *frica și reacțiile emoționale asociate acesteia ne pot afecta viața psihologică și socială, înainte de a putea fi controlate în mod conștient*;
- mecanismele anatomice și funcționale ale învățării implicite a fricii sunt distincte de cele ale învățării explicite a acesteia: învățarea implicită a fricii implică amigdala, iar învățarea explicită implică hipocampul și cortexul prefrontal; această disociere explică faptul că *modul în care raționalizăm uneori frica diferă de sursele reale ce au generat trăirea emoțională*; atribuirile greșite ale sursei fricii pot să ajute la reglarea activării emoționale, dar în același timp să distragă atenția de la pericolele reale;
- *amintirile evenimentelor legate de frică au un caracter mai persistent* decât alte amintiri; chiar dacă s-au diminuat pe parcursul experiențelor de viață,

reacţiile de apărare la stimuli care au fost anterior asociaţi unei ameninţări se pot reactiva în mod spontan sau în cursul unor evenimente stresante ; aceasta explică faptul că evenimentele neplăcute rămân pentru totdeauna parte a existenţei noastre ;

- *amintirile evenimentelor neplăcute pot să se reconsolideze* şi să fie nu numai diminuate sub influenţa tratamentului farmacologic, ci şi întărite prin experienţa personală ; aceasta înseamnă că generarea fricii în scopuri politice poate avea efecte semnificative şi durabile, chiar traumatice.

Învăţarea fricii înseamnă *învăţarea stimulilor* care prezintă ameninţarea şi este un proces ce permite câştigarea controlului de către aceşti stimuli asupra unor reţele neurofiziologice de reglare a reacţiilor de apărare perfecţionate pe parcursul evoluţiei (LeDoux, 1995).

Procesul de formare şi reactualizare a memoriei emoţionale poate explica reacţia emoţională de supunere prin conduită compliantă şi negarea propriilor drepturi atunci când este trăită furia în mediul organizaţional, ca strategie de salvare şi menţinere a poziţiei în grup, mai ales atunci când apartenenţa la grup este valorizată de individ, iar o evaluare a factorilor contextuali nu susţine caracterul oportun al reacţiei de luptă faţă de sursa ameninţării (de exemplu, când persoana ocupă o poziţie inferioară în ierarhie).

4.1.2. Factori generatori şi consecinţe ale fricii

Condiţiile care determină evaluarea unei situaţii ca fiind periculoasă şi trăirea fricii pot fi reprezentate de ameninţări la adresa integrităţii fizice sau psihice a persoanei ori la adresa unui obiectiv sau rol ce prezintă importanţă pentru ea. Concret, aceste ameninţări pot lua forma *abuzului fizic* (violenţă fizică, expunerea la situaţii periculoase pentru viaţa persoanei), a *abuzului emoţional* (violenţă verbală, insultă, jignire, blam, inducerea vinovăţiei), a retragerii sau ameninţării cu retragerea sprijinului într-o situaţie relevantă pentru individ sau alte forme de sancţionare/pedeapsă aplicate persoanei din motive întemeiate sau nu, care sunt evaluate de ea ca periclitându-i securitatea.

În viaţa socială, trăirea fricii în relaţie cu o altă persoană este însoţită de neîncredere şi suspiciune cu privire la intenţiile sursei ameninţării. Lewicki, McAllister şi Bies (1998) susţin ideea coexistenţei încrederii şi neîncrederii în relaţiile dintre oameni şi definesc *încrederea* în termenii unor aşteptări pozitive cu privire la comportamentul altei persoane, iar *neîncrederea* în termenii unor aşteptări negative cu privire la comportamentul altei persoane.

Într-o lucrare fundamentată pe experienţa practică în consultanţa organizaţională şi interviurile realizate cu membrii mai multor organizaţii, Ryan şi Oestreich (1998) definesc *frica în organizaţii* drept „sentimentul de a fi ameninţat

de posibile repercusiuni ca rezultat al faptului că ai vorbit deschis despre probleme legate de locul de muncă şi ţi-ai exprimat ideile şi sugestiile de îmbunătăţire" (p. xviii).

Autorii leagă experienţa fricii de problematica încrederii şi consideră că trăirea emoţională a fricii generează şi întreţine modele disfuncţionale de relaţionare şi comunicare, precum şi un climat organizaţional marcat de niveluri crescute ale neîncrederii. Neîncrederea, aşa cum este ea reflectată de experienţa angajaţilor intervievaţi, îşi are originea în *trei categorii de factori* (Ryan şi Oestreich, 1998) :

1. *comportamentul abraziv sau abuziv al managerilor şi supervizorilor* – comportamentul abraziv (pasiv-agresiv) este intimidant, spre deosebire de cel abuziv, care este uneori grosolan şi în mod evident orientat spre celălalt, pentru a-i face rău. Comportamentele abrazive ale managerilor şi supervizorilor raportate cel mai frecvent de angajaţi includ : *tăcerea premeditată*, *privirea fixă*, *replicile telegrafice, tăioase sau care încheie în mod abrupt dialogul*, *ignorarea* subordonaţilor prin manifestări ale indiferenţei (de exemplu, un şef care nu salută angajaţii la intrarea în birou). Comportamentele abuzive cel mai frecvent manifestate de şefi includ : *insultele şi umilirea* (prin remarci tăioase care atacă credibilitatea, competenţa sau integritatea morală a subordonatului), *blamarea, discreditarea sau desconsiderarea* (de exemplu, prin plasarea responsabilităţii pe umerii subordonatului), *dominarea, controlul şi manipularea*, *ameninţările la adresa securităţii postului* ocupat de subordonat, *strigătele şi urletele*, *reacţiile furioase* sau pierderea controlului (de exemplu, plâns, aruncarea obiectelor din jur), *ameninţările fizice* ;
2. *comportamentul ambiguu al managerilor şi supervizorilor* – comportamentul ambiguu al unui manager sau supervizor/şef generează incertitudine şi *confuzie* în rândul subordonaţilor cu privire la consistenţa regulilor care guvernează activitatea în departament/organizaţie. Printre conduitele ambigue cel mai frecvent raportate de subordonaţi se numără :
   - *adoptarea în secret a deciziilor*, *indecizia* sau *absenţa explicaţiilor* pe marginea deciziilor luate ;
   - *blocarea sau necomunicarea informaţiilor* necesare pentru desfăşurarea activităţii ;
   - *absenţa răspunsului la ideile sau sugestiile* înaintate de subordonaţi ;
   - *inconsistenţă în decizii/declaraţii* sau *mesaje duble* şi *tratament diferenţiat* ;
   - *o atitudine rece şi distantă* în interacţiunile cu subordonaţii ;
   - *conduită lipsită de etică* (de exemplu, furt, delapidare, preluarea unei idei a subordonatului şi promovarea ei ca fiind una proprie, favoritism) ;
3. *percepţiile angajaţilor privind cultura organizaţiei*, în special în legătură cu modul în care operează *sistemele de resurse umane* şi exercitată *conducerea* de către managementul superior.

Ryan şi Oestreich (1998) arată că atmosfera de ambiguitate întreţinută de reguli neclare, inexistente, aplicate discreţionar sau nepuse în practică şi de modele de comunicare inconsistente constituie cel mai frecvent factorul declanşator al fricii la angajaţi. În faţa conduitelor disfuncţionale ale conducerii ori ale şefilor direcţi, ei se tem că pot pierde *beneficii ale vieţii lor profesionale pe care le valorizează*: credibilitatea şi reputaţia, cariera profesională sau mărirea salarială, relaţia cu şeful, locul de muncă, relaţiile cu colegii (prin respingere sau marginalizare), stima de sine etc.

Pus în faţa pericolului, percepând sau anticipând iminenţa unui pericol, individul va mobiliza reacţiile fiziologice şi psihologice de adaptare, alegând între manifestarea unor comportamente de înfruntare/confruntare a sursei (răspunsuri furioase sau agresive), părăsirea spaţiului în care este prezentă aceasta (fuga, retragerea) ori supunerea în faţa ei. Există situaţii în care unica modalitate de asigurare a supravieţuirii este supunerea/capitularea (de exemplu, în război).

În viaţa socială, fiecare om investeşte un obiectiv sau un interes personal în participarea sa la formarea şi dezvoltarea unui grup. Valoarea acestui obiectiv este atent evaluată în situaţiile care generează frica. În unele cazuri, teama de a pierde apartenenţa la grup (prin expulzare, respingere, izolare ori marginalizare) este un factor motivant suficient de puternic pentru conduite de supunere în faţa autorităţii sau complianţă faţă de norme la ale căror valori persoana nu subscrie. Alteori, supunerea poate însemna pierderea autorităţii şi a influenţei în grup, iar singurul mod eficient de protejare a poziţiei de putere îl constituie confruntarea sursei ameninţării.

Experienţa fricii la locul de muncă, în relaţiile cu colegii sau/şi superiorii, diminuează încrederea între oameni, alterând decisiv calitatea raporturilor interpersonale şi de colaborare dintre ei.

Gibb (1961, *apud* Zand, 1972) arată că nivelul de încredere ce caracterizează relaţia dintre doi oameni influenţează măsura în care ei se simt permanent ameninţaţi şi sunt pregătiţi să se apere. Gibb raportează date care indică faptul că membrilor grupurilor mici ce au dezvoltat un „climat defensiv” le este greu să se concentreze asupra mesajelor, percep distorsionat motivele, valorile şi trăirile emoţionale ale celorlalţi şi sporesc caracterul distorsionat al mesajelor. Pe baza acestor date, autorul propune un model care conceptualizează transformarea neîncrederii (sau a încrederii) într-un comportament ce exprimă încredere (ori neîncredere) în celălalt prin *informare, influenţă şi control*. Noţiunile modelului îndreptăţesc expectanţa ca, într-un climat organizaţional marcat de neîncredere, angajaţii să fie mai puţin capabili să realizeze un schimb eficient de informaţii, fiind preocupaţi mai degrabă să reziste influenţei celorlalţi şi să exercite un control asupra comportamentului lor, în comparaţie cu angajaţii care îşi desfăşoară activitatea în organizaţii caracterizate prin încredere.

Ryan şi Oestreich (1998) remarcă faptul că, de teama repercusiunilor, cel mai adesea angajaţii aleg să păstreze *tăcerea* asupra problemelor de la locul de

muncă, iar această tăcere *întreţine şi accentuează atmosfera de neîncredere*. Pe fondul acestei tăceri se manifestă *consecinţele* nefaste ale *fricii în viaţa organizaţiei* :

- *sentimente negative în raport cu organizaţia*, vizibile în neîncredere sau în pierderea sentimentului de mândrie ca angajat al organizaţiei, conduite de autoprotecţie (de exemplu, diminuarea frecvenţei contactului cu colegii sau şefii), planificarea transferului sau părăsirea reală a organizaţiei, acţiuni de răzbunare ori sabotaj, toate acestea semnalând o retragere a sprijinului şi o distanţare a angajaţilor faţă de organizaţie ;
- *diminuarea calităţii şi productivităţii organizaţiei* prin absenţa oricărui efort suplimentar din partea angajaţilor, apariţia erorilor, ascunderea lor sau nerespectarea termenelor-limită de realizare a sarcinilor, fixarea ineficientă a priorităţilor în realizarea sarcinilor sau aplicarea unor metode greşite, diminuarea contribuţiilor creative, a motivaţiei şi a disponibilităţii de asumare a unor riscuri în planificarea şi implementarea sarcinilor profesionale ;
- *aprecieri negative cu privire la propria persoană :* autocritica, sentimentul de vinovăţie şi diminuarea stimei de sine
- *trăiri emoţionale cu valenţă negativă :* furie, tristeţe.

Concluzia care se desprinde din studiile de psihologie socială şi de consultanţă organizaţională este că frica poate constitui o sursă puternică a disfuncţionalităţilor de la locul de muncă. Forţa ei rezidă într-un *efect de camuflare* a răspunsurilor emoţionale asociate experienţei subiective a fricii în organizaţie. Teama de repercusiuni motivează păstrarea tăcerii asupra problemelor sesizate şi este însoţită de neîncredere. Pe fondul neîncrederii, oamenii îşi protejează vulnerabilitatea manifestând comportamente defensive care afectează calitatea raporturilor profesionale cu colegii şi şefii. Aceste comportamente defensive se autoîntreţin, atrăgând reacţii defensive din partea celorlalţi. Treptat, potenţialul de dezvoltare a organizaţiei este blocat de scăderea dramatică a calităţii şi productivităţii. Astfel, energia umană, blocată iniţial de ameninţarea cu sancţiunea sau sancţionarea reală a expresiilor deschise ale insatisfacţiei, ajunge să blocheze structurile care au impus norme şi practici de organizare defectuoase.

4.2. Experienţa emoţională, cognitivă, fiziologică şi comportamentală a furiei

Trăirea furiei este asociată unor evenimente, situaţii sau acţiuni care fac dificilă sau obstrucţionează dezvoltarea persoanei ori atingerea unor obiective relevante pentru ea. Experienţa emoţională este resimţită, de regulă, ca neplăcută şi motivează *comportamente de ripostă* faţă de sursa obstacolelor apărute/plasate în calea stării de bine a persoanei.

Literatura de specialitate înregistrează o serie de ambiguităţi şi incongruenţe în operaţionalizarea furiei, problemă atribuită de autori complexităţii inerente subiectului emoţiilor şi faptului că a fost abordat de cercetători din perspectiva unor teorii divergente şi în diverse domenii ale ştiinţei (antropologie, biologie, psihologie, sociologie etc. – Kiewitz, 2002). O altă sursă de incoerenţă în analiza furiei ca emoţie discretă este asocierea sa frecventă cu manifestări emoţionale negative – prin efectul lor distructiv în planul relaţiilor interpersonale – ca *agresivitatea* sau *ostilitatea* (Pope *et al.*, 1990 ; Tiedens, 2001). Aceasta face ca emoţia să fie conotată negativ şi asociată de timpuriu unor norme ferme de inhibare a manifestării ei deschise, într-o manieră asertivă (Abe şi Izard, 1999).

În fapt, furia este o emoţie naturală, universală, deseori justificată de *sentimentul neputinţei în faţa caracterului evaluat ca injust al unor acţiuni sau evenimente care au consecinţe negative directe asupra persoanei* (Grandey *et al.*, 2002 ; Schiraldi şi Hallmark Kerr, 2002 ; Tiedens, 2001).

Schiraldi şi Hallmark Kerr (2002) susţin că furia e o *emoţie secundară* în măsura în care este precedată de alte emoţii, ca *frica* sau experienţa durerii legate de o pierdere (*tristeţea*), iar reacţiile fiziologice şi comportamentale asociate ei au funcţia de a proteja sau a afirma trebuinţele şi interesele persoanei.

În domeniul relaţiilor interpersonale, experienţa emoţională a furiei este profund legată de noţiunile de *dreptate*, *justiţie* şi *echitate*. În grup, individul poate fi cuprins de furie chiar şi în absenţa unor acţiuni vizând direct starea lui de bine. Considerând implicaţiile fenomenului de comparare socială în grupurile din organizaţii, promotorii *teoriei echităţii* (Adams, 1965, *apud* Tossi, Mero şi Rizzo, 2000) susţin că angajaţii îşi compară la locul de muncă efortul depus cu efortul altora, respectiv recompensele pe care le obţin în urma depunerii acestui efort cu cele pe care le obţin alţii (*justiţie distributivă*) şi evaluează caracterul just/injust al procesului de alocare a acestor recompense (*justiţie procedurală*) şi al modului cum sunt trataţi de colegi şi şefi în cadrul relaţiilor profesionale (*justiţie interacţională*). Dacă procesul de evaluare se soldează cu perceperea unei inechităţi, trăirea negativă asociată va motiva acţiuni mai mult sau mai puţin drastice de restabilire a raportului de echitate (reducerea efortului depus, părăsirea organizaţiei).

4.2.1. Mecanismul furiei

Pentru o bună înţelegere a rolului furiei în cadrul relaţiilor interpersonale şi în mediul organizaţional sunt necesare evidenţierea şi considerarea distincţiilor conceptuale între *experienţa* şi *exprimarea* furiei, precum şi între furia ca *stare* emoţională (emoţie) şi furia ca *trăsătură* temperamentală (dispoziţie).

În acord cu majoritatea teoriilor psihologice ale emoţiilor, Spielberger (1999, *apud* Kiewitz, 2002) defineşte *furia* drept o stare psihobiologică constând în sentimente ce variază ca intensitate de la iritare moderată la supărare până la

furie intensă şi mânie, acompaniată de activarea proceselor neuroendocrine şi a sistemului nervos autonom.

Rolul semnificativ al proceselor neuroendocrine în resimţirea şi manifestarea furiei este demonstrat de studiile asupra bărbaţilor şi femeilor transsexuali trataţi hormonal (Van Groozen, Frijda, Van de Poll, 1995). Autorii raportează că transsexualii femeie-bărbat tind să fie mai predispuşi la resimţirea şi exprimarea furiei în situaţii sociale decât transsexualii bărbat-femeie. Investigând răspunsurile fiziologice ale bărbaţilor şi femeilor din grupul de control, ei pun, de asemenea, în evidenţă, diferenţe de gen în reacţia fiziologică la trăirea furiei, femeile prezentând un nivel mai redus al tensiunii cardiovasculare decât bărbaţii.

Teoriile sociale şi cognitive ale emoţiilor sunt de acord pe marginea ideii că reacţiile neuroendocrine şi fiziologice la trăirea furiei sunt strâns legate de regulile şi normele de conduită internalizate în cursul procesului de socializare a individului.

Modelul cognitiv al emoţiilor susţine că *percepţiile persoanei fundamentate pe evaluări ale situaţiilor sociale* generează anumite emoţii (Lazarus, 1993; Ortony şi Turner, 1990; Power şi Dalgleish, 1998).

Trăirea emoţională a furiei survine în contextul evaluării situaţiei sociale ca nedreaptă şi este puternic influenţată de standardele de conduită socială. Astfel, oamenii pot fi cuprinşi de furie atunci când *percep faptul că li s-a întâmplat o nedreptate*, iar exprimarea emoţiei are scopul de a repara/îndrepta, la nivel psihologic, răul perceput şi de a susţine, la nivel sociocultural, normele acceptate de conduită (Averill, 1982, *apud* Kiewitz, 2002).

Studiul furiei trebuie să ţină cont de implicaţiile distincţiei dintre *furia ca stare* (adică trăirea emoţională intensă, de scurtă durată, generată de şi orientată spre un obiect concret) şi *furia ca trăsătură* (adică dispoziţia de a privi evenimentele ca manifestări ale răutăţii oamenilor din jur sau ca fiind deranjante în vreun fel, precum şi tendinţa de a reacţiona în diferite situaţii prin niveluri crescute ale furiei – Kiewitz, 2002; Van Groozen, Frijda, Kindt şi Van de Poll, 1994). Această distincţie relevă faptul că, pe fondul unei trăsături accentuate de personalitate, experienţa emoţională a furiei poate să se amplifice ori să se diminueze ca intensitate.

O altă distincţie relevantă pentru cercetarea furiei ca emoţie discretă este cea între *emoţii* şi *episoade emoţionale*. Ca şi emoţiile, acestea din urmă au un obiect concret, dar pot dura o oră sau chiar mai mult, cuprinzând o serie de tranzacţii între individ şi mediu ce durează mai mult decât o singură emoţie şi pot varia în intensitate (Frijda, 1993, *apud* Kiewitz, 2002). Noţiunea de *episod emoţional* poate explica situaţiile în care furia este escaladată în interacţiune, în urma schimbului de replici sau reacţii dintre persoanele participante.

Orice explorare a impactului manifestărilor de furie în raporturile sociale trebuie să acorde atenţie semnificaţiei acestei emoţii pentru securizarea sănătăţii fizice şi mentale a omului.

Furia este o emoţie cu *proprietatea de a recupera şi a afirma puterea persoanei în cadrul relaţiei* în care întâlneşte obstacole în calea confortului ei fizic sau psihologic ori în calea unor obiective pe care le valorizează (Greenberg, 2002 ; Schiraldi şi Hallmark Kerr, 2002 ; Tiedens, 1999, 2000).

Asociată unui rău real sau perceput, emoţia va declanşa comportamente a căror miză finală este reinstaurarea echilibrului în situaţia sau relaţia ce a ameninţat sau poate ameninţa starea de bine ori atingerea unor obiective importante pentru persoana în cauză.

Manifestarea furiei poate lua diverse forme, în funcţie de variabilele situaţionale, caracteristicile de personalitate şi factorii socioculturali ce caracterizează momentul conotat de individ ca injust (Schiraldi şi Hallmark Kerr, 2002 ; Tiedens, 2001) :

- comportament *asertiv* : exprimarea deschisă şi directă a nemulţumirii ori a percepţiei nedreptăţii într-o manieră care demonstrează respect faţă de celălalt şi care indică intenţia agentului de a investi în soluţii constructive ;
- comportament *agresiv* : exprimarea deschisă şi directă a nemulţumirii ori a percepţiei nedreptăţii într-o manieră care demonstrează desconsiderarea celuilalt şi care indică intenţia agentului de a-şi impune soluţia la problemă, indiferent de consecinţe în planul relaţiei cu celălalt (de exemplu, intimidare, violenţă verbală sau fizică) ;
- comportament *pasiv-agresiv* : exprimarea indirectă a nemulţumirii şi riposta deghizată în expresii acceptate social, manifestări care au un potenţial redus de atragere a unor consecinţe negative directe asupra persoanei (de exemplu, sarcasm, ironie, bârfă, adresarea unor întrebări cu conţinut evaluativ, aparent inocente – „Te-ai mai îngrăşat ?") ;
- comportament *ostil* ce reflectă o atitudine generală faţă de ceilalţi, consideraţi răi, imorali, nedemni de încredere şi egoişti, uneori însoţită de rea-voinţă, cu intenţia de a le face rău, a se răzbuna sau a-i pedepsi (de exemplu, cinism, susceptibilitate, prejudecăţi).

Datorită potenţialului distructiv în interacţiunile interpersonale prin escaladarea manifestărilor de furie şi degenerarea în agresivitate sau violenţă, exprimarea furiei este modelată sociocultural prin *norme* ce reglementează natura conduitei dezirabile a persoanei furioase. În funcţie de caracteristicile culturii din care face parte, grupul poate să susţină ori să sancţioneze diferite forme de manifestare a conduitei agresive, pasiv-agresive sau asertive a membrilor ce resimt furie.

Alături de standardele de conduită ale grupului de apartenenţă, un factor social important în decizia comportamentală la experimentarea furiei este *poziţia şi statutul persoanei în grup*. Studiile psihologice demonstrează faptul că manifestările de furie constituie o soluţie eficientă de menţinere şi sporire a puterii şi a capacităţii de influenţă a actorului social (Tiedens, 1999, 2000). În acelaşi

timp, dacă poziţia şi statutul în grup nu permit exprimarea deschisă a nemulţumirii, *frica de repercusiuni* poate motiva opţiunea oamenilor pentru *forme deghizate (pasiv-agresive) ale furiei*, care, deşi nu asigură reinstaurarea reală a justeţii în relaţia de schimb social, îi pot crea individului un *sentiment subiectiv al puterii şi al recuperării capacităţii sale de a influenţa într-un fel evenimentele din jur*.

Frecvent, mediul organizaţional prezintă reguli sau norme care inhibă direct sau mascat exprimarea deschisă şi directă a nemulţumirii de către angajaţi. Această situaţie are repecursiuni atât asupra stării de sănătate a membrilor organizaţiei (reprimarea furiei creşte riscul unor afecţiuni cardiovasculare), cât şi asupra eficienţei activităţii lor la locul de muncă, întreţinând modele de ripostă pasiv-agresivă faţă de autoritate ce atrag reacţii de apărare agresive sau ostile care nu reuşesc decât să le confirme şi să le întărească (Folger şi Skarlicki, 1999).

Aceste modele de adaptare disfuncţionale sunt fundamentate pe şi întreţin, în acelaşi timp, convingeri, gânduri şi judecăţi negative la adresa partenerilor sociali.

Studiile realizate pe marginea efectului emoţiilor asupra judecăţii sociale arată că *natura experienţei emoţionale influenţează puternic cogniţia* (Tiedens şi Linton, 1999).

Tiedens (2001) arată că experienţa furiei poate influenţa inferenţele individului în contexte sociale şi poate conduce, astfel, la escaladarea manifestărilor de furie printr-un *efect de amorsare* (*priming*) a cogniţiilor asociate (adică gândul că cineva i-a provocat un rău) şi prin *efectul* de reducere a gradului de sistematizare şi profunzime a *procesării* cognitive a elementelor situaţiei. Cercetările arată că, atunci când oamenii sunt furioşi, tind să interpreteze acţiunile ambigue ale celorlalţi ca fiind ostile (adică în lipsa informaţiei certe, oamenii tind să atribuie intenţii negative comportamentului celorlalţi – Tiedens şi Linton, 1999). În plus, furia pare să conducă la o procesare spontană, superficială şi euristică a datelor situaţiei (Bodenhausen, 1993 ; Bodenhausen, Sheppard şi Kramer, 1994 ; Lerner, Goldberg şi Tetlock, 1998, *apud* Tiedens, 2001), ceea ce explică menţinerea de către persoana furioasă a distorsiunii iniţiale şi transformarea sa în convingerea conform căreia celălalt urmăreşte să-i provoace rău.

4.2.2. Factori generatori și consecințe ale furiei

Analiza anterioară face clar faptul că experienţa furiei poate fi asociată oricărui *eveniment care este perceput de individ ca obstructiv* în planul afirmării şi al realizării trebuinţelor, intereselor sau obiectivelor lui.

Furia este o emoţie fundamentală care susţine lupta pentru supravieţuire şi dezvoltare a fiinţei umane din primele clipe ale vieţii. Studiile de psihologia dezvoltării arată că exprimarea furiei face nou-născutul capabil să protesteze

împotriva surselor de disconfort şi să solicite ca adulţii din jur să schimbe situaţia (Abe şi Izard, 1999).

Chiar dacă, până la vârsta adultă, modalităţile de exprimare a furiei se rafinează sub influenţa normelor socioculturale, trăirea şi manifestarea emoţiei îşi conservă *funcţia de semnalare a unui disconfort şi de comunicare a nemulţumirii legate de sursa lui*.

Susţinătorii perspectivei cognitive şi sociale asupra emoţiilor (Abe şi Izard, 1999 ; Greenberg, 2002 ; Kiewitz, 2002 ; Lazarus şi Cohen-Charash, 2001 ; Tiedens, 2001) consideră că experienţa furiei poate fi declanşată de :

- experienţa durerii fizice sau psihologice (de exemplu, acţiuni violente, nedreptate) ;
- obstacole obiective în calea obiectivelor relevante pentru dezvoltarea personală (de exemplu, absenţa suportului financiar din partea părinţilor pentru efectuarea studiilor) ;
- evaluări ale *legitimităţii percepute* a unui eveniment/a unei situaţii – trăirea furiei se asociază unor inferenţe pe marginea problematicii responsabilităţii („Cine este responsabil pentru ce se întâmplă ?"), iar plasarea responsabilităţii pe umerii celuilalt motivează manifestările de furie la adresa lui ;
- evaluări ale *intenţionalităţii acţiunilor* ce caracterizează evenimentul/situaţia – persoana furioasă evaluează informaţia pentru a descoperi dacă agentul a provocat rău în mod deliberat, manifestarea furiei fiind cu atât mai vehementă cu cât informaţiile dezvăluie intenţionalitatea acţiunilor sale ;
- evaluări ale *controlului agentului* asupra evenimentului/situaţiei – experienţa furiei se asociază unei evaluări a măsurii în care sursa disconfortului a avut control asupra evenimentului/situaţiei ce a provocat emoţia, fiind frecvent însoţită de convingerea că celălalt ar fi avut sau ar fi trebuit să aibă control asupra situaţiei ca să procedeze altfel.

Grupurile şi organizaţiile constituie un teritoriu pe care oricare dintre factorii declanşatori ai furiei menţionaţi mai sus poate să apară şi să prolifereze până la instaurarea unei atmosfere de ostilitate greu de schimbat din cauza neîncrederii asociate naturii defensive a conduitelor de manifestare a furiei.

Fitness (2000, *apud* Kiewitz, 2002) a realizat analiza de conţinut a răspunsurilor a 175 de membri ai unei comunităţi din Australia privind cauzele, caracteristicile şi consecinţele episoadelor de furie la locul de muncă şi a evidenţiat următoarele *dimensiuni ale evenimentelor ce declanşează trăirea furiei în organizaţii* :

- *tratament injust la locul de muncă* (de exemplu, critici neîndreptăţite, negarea sau ignorarea unei solicitări îndreptăţite, acuzaţii false că cineva a minţit, a furat ori a înregistrat performanţe slabe în activitate) ;
- *conduită imorală la locul de muncă* (de exemplu, furt, minciună, delapidare, necinste, profit pe seama altora, relaţia sexuală cu un şef sau cu un subordonat) ;

- *incompetenţă la locul de muncă* (adică greşeli neintenţionate, dar care afectează abilitatea celorlalţi de a-şi efectua activitatea sau care costă compania) ;
- *lipsă de respect* (comportament arogant, lipsit de consideraţie din partea şefilor sau a colegilor) ;
- *umilire publică* (adică tachinare, critică sau ridiculizare în faţa celorlalţi).

Analiza informaţiilor furnizate de respondenţii chestionaţi dovedeşte că *evaluarea legitimităţii percepute a acţiunilor agentului* constituie un factor central în declanşarea experienţei emoţionale a furiei. Participanţii la studiu au declarat că au fost cuprinşi de furie în situaţiile asociate caracterului nelegitim al acţiunilor colegilor sau şefilor la locul de muncă (Fitness, 2000, *apud* Kiewitz, 2002).

Însoţită de senzaţia neplăcută de disconfort provocat de un eveniment sau de un agent şi de sentimentul de nedreptate, furia poate determina *reacţii de apărare agresive* (violenţă verbală, fizică, ameninţare, jignire etc.) cu un efect profund negativ, uneori ireparabil, asupra calităţii raporturilor interpersonale.

Deşi literatura de specialitate subliniază importanţa studiului furiei la locul de muncă, puţine studii sunt dedicate abordării posibilelor efecte negative ale experienţei acestei emoţii în organizaţii, iar majoritatea sunt legate de subiectul justiţiei organizaţionale (Kiewitz, 2002).

Autorii raportează frecvent rolul mediator al furiei în declanşarea unor procese cu impact negativ asupra companiilor atunci când angajaţii evaluează ca nedrept tratamentul angajatorilor în procesul de alocare a recompenselor : *rezistenţa la schimbare*, *sabotajul*, *răzbunarea*, *transferul* şi chiar *agresivitatea la locul de muncă* (Folger şi Skarlicki, 1999).

Studiile etnografice indică, de asemenea, faptul că frica de a pierde accesul la recompense valorizate, furia faţă de acţiunile care împiedică obţinerea lor şi experienţa dureroasă a pierderii unor recompense meritate pot conduce la *escaladarea conflictelor interpersonale*, *scăderea calităţii muncii depuse*, *creşterea ratei fluctuaţiei de personal* şi uneori chiar *la acţiuni violente din partea angajaţilor* (Ryan şi Oestreich, 1998).

5. Concluzii

Alegerea emoţiilor fundamentale ca obiect al analizei este justificată de identificarea unui *număr redus al studiilor pe această temă* în domeniul vast al studiilor pe tema experienţei afective la locul de muncă. Acest deficit este reclamat de numeroşi cercetători : *cercetarea fundamentală asupra emoţiilor a adus suficiente informaţii care să indice că aceste fenomene sunt relevante pentru funcţionarea individului în mediul de lucru* (Brief şi Weiss, 2002 ; Gabriel, 1995 ; Lawler şi Thye, 1999 ; Lawler, 2001 ; Poon, 2001 ; Weiss şi Brief, 2001). În plus, notează aceiaşi autori, emoţiile fundamentale dau culoare existenţei

individului de-a lungul unei zile obişnuite, acasă şi la lucru, iar experienţa şi consecinţele lor nu pot fi subsumate structurii bidimensionale (pozitiv *vs* negativ) a stărilor afective.

Bibliografie

Abe, J.A., şi Izard, C.E. (1999), „The Developmental Functions of Emotions: An Analysis in Terms of Differential Emotions Theory", *Cognition and Emotion*, 13 (5), pp. 523-549.

Albrow, M. (1992), „Sine Ira et Studio: Or Do Organizations Have Feelings?", *Organization Studies*, 13 (3), pp. 313-329.

Ashkanasy, N.M., Härtel, C.E.J., şi Zerbe, W.J. (2000), *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*, Greenwood Publishing Group, Westport.

Basch, J., şi Fisher, C.D. (2000), „Affective Events-Emotions Matrix: A Classification of Work Events and Associated Emotions", în N.M. Ashkanasy, C.E.J. Härtel şi W.J. Zerbe, *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*, Greenwood Publishing Group, Westport.

Beyer, J.M., ţi Niño, D. (2001), „Culture as a source, expression, and reinforcer of emotions in organizations", în R.L. Payne şi C.L. Cooper (eds.), *Emotion at Work: Theory, Research, and Applications for Management*, Wiley & Sons, West Sussex.

Brief, A.P., şi Weiss, H.M. (2002), „Organizational Behavior: Affect in the Workplace", *The Annual Review of Psychology*, nr. 53, pp. 279-307.

Debiec, J., şi LeDoux, J. (2004), „Fear and the Brain", *Social Research*, 71 (4), pp. 807-818.

Deffenbacher, J.L. (1999), „Cognitive-Behavioral Conceptualization and Treatment of Anger", *Journal of Clinical Psychology*, 55 (3), pp. 295-309.

Fineman, S. (2000), „Emotional arenas revisited", în S. Fineman, *Emotion in Organizations*, ediţia a II-a, Sage, Londra.

Fineman, S. (2001), „Emotions and organizational control", în R.L. Payne şi C.L. Cooper (eds.), *Emotion at Work: Theory, Research, and Applications for Management*, Wiley & Sons, West Sussex.

Folger, R., şi Skarlicki, D.P. (1999), „Unfairness and Resistance to Change: Hardship as Mistreatment", *Journal of Organizational Change Management*, 12 (1), pp. 35-50.

Frost, P.J. (2003), *Toxic Emotions at Work*, Harvard Business School Press, Boston.

Gabriel, Y. (1995), „The unmanaged organization: Stories, fantasies and subjectivity", *Organization Studies*, vol. 13, nr. 3, pp. 477-501.

Grandey, A.A., Tam, A.O., şi Brauburger, A.L. (2002), „Affective States and Traits in the Workplace: Diary and Survey Data from Young Workers", *Motivation and Emotion*, 26 (1), pp. 31-55.

Greenberg, L.S. (2002), *Emotion-Focused Therapy: Coaching Clients to Work through Their Feelings*, American Psychological Association, Washington, DC.

Joines, V., şi Stewart, I. (2002), *Personality Adaptations: A New Guide to Human Understanding in Psychotherapy and Counselling*, Russell Press, Nottingham.

Kiewitz, C. (2002), *The Work Anger Model (WAM!): An Inquiry Into the Role of Anger at Work* (disertaţie), ProQuest Information and Learning Company, Ann Arbor.

Krehbiel, P.J., şi Cropanzano, R. (2000), „Procedural Justice, Outcome Favorability and Emotion", *Social Justice Research*, 13 (4), pp. 339-360.

LaBarbera, J.D., Izard, C.E., Vietze, P., şi Parisi, S.A. (1976), „Four- and Six-Month-Old Infants' Visual Responses to Joy, Anger, and Neutral Expressions", *Child Development*, vol. 47, pp. 535-538.

Lawler, E.J. (2001), „An Affect Theory of Social Exchange", *The American Journal of Sociology*, nr. 2, pp. 321-352.

Lawler, E.J., şi Thye, S.R. (1999), „Bringing Emotions into Social Exchange Theory", *The Annual Review of Sociology*, nr. 25, pp. 217-244.

Lazarus, R.S. (1993), „From psychological stress to emotions: A history of changing outlooks", *Annual Review of Psychology*, nr. 44, pp. 1-21.

Lazarus, R.S., şi Cohen-Charash, Y. (2001), „Discrete emotions in organizational life", în R.L. Payne şi C.L. Cooper (eds.), *Emotion at Work: Theory, Research, and Applications for Management*, Wiley & Sons, West Sussex.

LeDoux, J.E. (1995), „Emotion: Clues from the Brain", *Annual Review of Psychology*, vol. 46, pp. 209-235.

LeDoux, J.E. (2000), „Emotion Circuits in the Brain", *Annual Review of Neuroscience*, vol. 23, pp. 155-184.

LeDoux, J.E. (2002), „Emotion, Memory and the Brain", *Scientific American*, 12 (1), pp. 62-72.

Lewicki, R.J., McAllister, J.D., şi Bies, R.J. (1998), „Trust and Distrust: New Relationships and Realities", *Academy of Management Review*, 23 (3), pp. 438-458.

Meyerson, D.E. (2000), „If emotions were honoured: A cultural analysis", în S. Fineman, *Emotion in Organizations*, ediţia a II-a, Sage, Londra.

Oatley, K., şi Jenkins, J.M. (1992), „Human Emotions: Function and Dysfunction", *Annual Review of Psychology*, vol. 43, pp. 55-85.

Ortony, A., şi Turner, T.J. (1990), „What's basic about basic emotions?", *Psychological Review*, 93 (3), pp. 315-332.

Parkinson, B. (1996), „Emotions are social", *British Journal of Psychology*, 87, pp. 663-683.

Parr, J. (2002), „Ego States and Emotions", *Revista de Psihologie Aplicată*, an 4, nr. 1, pp. 65-74.

Payne, R.L., şi Cooper, C.L. (eds.) (2001), *Emotion at Work: Theory, Research, and Applications for Management*, Wiley & Sons, West Sussex.

Poon, J.M.L. (2001), „Mood: A review of its antecedents and consequences", *International Journal of Organizational Theory and Behavior,* 4 (3-4), pp. 357-388.

Pope, M. K., Smith, T., şi Rhodewalt, F. (1990), „Cognitive, Behavioral, and Affective Correlates of the Cook and Medley Hostility Scale", *Journal of Personality Assessment*, 54 (3-4), pp. 501-514.

Power, M., şi Dalgleish, T. (1998), *Cognition and Emotion. From Order to Disorder*, Psychology Press, Hove.

Rafaeli, A., şi Sutton, R.L. (1987), „Expression of Emotion as Part of the Work Role", *Academy of Management Review*, 12 (1), pp. 23-37.

Raz, A.E. (2002), *Emotions at Work: Normative Control, Organizations, and Culture in Japan and America*, Harvard University Press, Cambridge.

Robbins, S.P. (1998), *Organizational Behavior*, Prentice-Hall, New Jersey.

Ryan, K.D., şi Oestreich, D.K. (1998), *Driving Fear Out of the Workplace: Creating the High-Trust, High-Performance Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.

Sandelans, L.E., şi Boudens, C.J. (2000), „Feeling at work", în S. Fineman, *Emotion in Organizations*, ediţia a II-a, Sage, Londra.

Schiraldi, G.R., şi Hallmark Kerr, M. (2002), *The Anger Management Sourcebook*, McGraw-Hill, New York.

Tiedens, L.Z. (1999), *Anger and Advancement versus Sadness and Subjugation : The Effect of Negative Emotion Expressions on Social Status Conferral*, EBSCO HOST Research Databases, http : //search.epnet.com.

Tiedens, L. (2000), „Powerful Emotions : The Vicious Cycle Of Social Status Positions and Emotions", în N.M. Ashkanasy, C.E.J. Härtel şi W.J. Zerbe, *Emotions in the Workplace : Research, Theory, and Practice*, Greenwood Publishing Group Westport.

Tiedens, L.Z. (2001), „The Effect of Anger on the Hostile Inferences of Aggressive and Nonaggressive People : Specific Emotions, Cognitive Processing, and Chronic Accessibility", *Motivation and Emotion*, 25 (3), pp. 233-251.

Tiedens, L.Z., şi Linton, S. (1999), *Judgment under Emotional Uncertainty : The Effects of Specific Emotions and Their Associated Certainty Appraisals on Information Processing*, EBSCO HOST Research Databases, http : //search.epnet.com.

Tosi, H.L., Mero, N.P., şi Rizzo, J.R. (2000), *Managing organizational behavior*, ediţia a IV-a, Blackwell Publishers Ltd., Oxford.

Van Buskirk, W., şi McGrath, D. (1992), „Organizational stories as a window on affect in organizations", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 5, nr. 2, pp. 9-24.

Van Groozen, S.H.M., Frijda, N.H., Kindt, N.H., şi Van de Poll, N.E. (1994), „Aggressive Proneness in Women : Development and Validation of the Anger Situation Questionnaire", *Aggressive Behavior*, vol. 20, pp. 79-100.

Van Groozen, S.H.M., Frijda, N.H., şi Van de Poll, N.E. (1995), „Anger and Aggression During Role-Playing : Gender Differences between Hormonally Treated Male and Female Transsexuals and Controls", *Aggressive Behavior*, vol. 21, pp. 257-273.

Weiss, H.M., şi Brief, A.P. (2001), „Affect at work : A historical perspective", în R.L. Payne şi C.L. Cooper (eds.), *Emotion at Work : Theory, Research, and Applications for Management*, Wiley & Sons, West Sussex.

Zand, D.E. (1972), „Trust and Managerial Problem Solving", *Administrative Science Quarterly*, pp. 229-239.

Satisfacția profesională – teorii și instrumente de măsură

Daniela Vercellino

1. Introducere

Problema satisfacţiei în muncă ocupă un loc central în cadrul cercetărilor din domeniul psihologiei muncii, având implicaţii serioase asupra comportamentului angajaţilor şi constituind totodată un punct de interes şi pentru manageri, deoarece gradul de satisfacţie are repercusiuni importante asupra productivităţii, a absenteismului, a fluctuaţiei sau a deciziei de a părăsi organizaţia, toate acestea având un efect direct asupra profitului înregistrat de organizaţie.

Satisfacţia profesională este un construct care se referă la ceea ce simt oamenii cu privire la slujba lor şi la diferitele sale aspecte, modul în care angajaţii îşi percep slujba – mulţumitoare (satisfăcătoare) sau nemulţumitoare (nesatisfăcătoare). Aşa cum este evaluată, în general, satisfacţia profesională e considerată o variabilă atitudinală. Şi în studii realizate pe populaţia românească (Pitariu şi Paul, 2000), se acceptă ideea conform căreia satisfacţia vizavi de locul de muncă este o variabilă atitudinală, reflectând ceea ce simt oamenii faţă de munca pe care o fac în general şi faţă de unele aspecte ale acesteia în mod particular.

Satisfacţia profesională reprezintă o preocupare majoră atât pentru cercetători (psihologi), cât şi pentru practicieni (consultanţi în domeniul resurselor umane, directori de resurse umane şi directori generali). Există câteva motive pentru care considerăm satisfacţia profesională un domeniu de mare interes în psihologia industrială şi organizaţională. Un prim motiv se referă la faptul că managerii preferă ca angajaţii lor să fie mulţumiţi în compania lor şi cu munca lor. Un alt motiv este că satisfacţia profesională reprezintă un domeniu de mare interes pentru cercetători din lumea întreagă. Satisfacţia profesională este o variabilă centrală în psihologia muncii şi organizaţională. Pe de o parte, satisfacţia profesională este privită ca o variabilă dependentă, care fluctuează în funcţie de calitatea condiţiilor de muncă. Pe de altă parte, satisfacţia profesională este considerată o variabilă independentă, ce ar trebui să determine diferite consecinţe, cum ar fi absenteismul, fluctuaţia de personal sau performanţa în muncă (Smith *et al.*, 1969).

Satisfacţia profesională este un subiect care a primit foarte multă atenţie atât din partea cercetătorilor, cât şi a practicienilor. Locke (1976/1979) evaluase că numărul articolelor publicate până în 1972 pe acest subiect se ridica la 3 350, iar până în 1985 a ajuns la 4 793.

Satisfacţia profesională este un răspuns afectiv pozitiv, determinat de îndeplinirea cerinţelor muncii. Satisfacţia profesională poate fi rezultatul unui sentiment de mulţumire pe care individul îl obţine din prestarea muncii, ceea ce individul aşteaptă de la muncă, îndeplinirea expectanţelor legate de munca respectivă.

În 1911, Taylor (*apud* Weinert, 1992) dezvolta teoria „managementului ştiinţific", în care susţinea că angajaţii pot fi motivaţi să muncească doar prin intermediul banilor, adică trebuie motivaţi din exterior pentru a lucra pentru organizaţie, şi nu pentru ei ca indivizi. O altă serie de cercetători erau preocupaţi de îmbunătăţirea sistemului şi creşterea productivităţii. Ei s-au centrat pe importanţa factorilor de mediu, cum ar fi iluminatul, zgomotul, frecvenţa pauzelor, ventilaţia etc., în procesul de producţie.

Următorul punct de interes în studiul satisfacţiei îl constituie studiile „Hawthrone", care lansează o nouă direcţie de cercetare. Şi aceasta a început precum cele amintite mai sus, prin studiul caracteristicilor fizice care influenţează munca, dar au condus la o observaţie foarte importantă : oamenii reacţionează diferit la modificările produse în mediu. Mayo (1933, 1945, *apud* Weinert, 1992), Roethlisberger şi Dickinson (1939, *apud* Thierry, 2000) punctează importanţa diferitelor caracteristici psihologice, cum ar fi stilul de conducere, evaluarea subiectivă a situaţiei de muncă, relaţiile sociale, comunicarea etc., şi modalitatea în care influenţează diferite aspecte ale muncii – de exemplu, satisfacţia profesională, înţeleasă însă într-un sens mult mai larg. Deşi criticile ulterioare aduse acestor studii descoperă numeroase erori ale cercetărilor şi consideră că accentul pus pe importanţa factorilor psihologici este exagerat, ele sunt totuşi importante deoarece produc o schimbare în cercetările de psihologie aplicată.

Studiile lui Hoppock (1935, *apud* Weinert, 1992) se centrează pe satisfacţia faţă de muncă, atât din punctul de vedere al diferenţelor individuale, cât şi al celor care apar între grupuri, rezultatele obţinute de el conducând la concluzia că diferite categorii profesionale au diferite grade de satisfacţie – cu alte cuvinte, cei cu o educaţie superioară, care au, de cele mai multe ori, roluri de conducere, au cel mai crescut nivel de satisfacţie faţă de muncă, în vreme ce grupul persoanelor cu o educaţie minimă, care lucrează în general manual, au cel mai scăzut nivel de satisfacţie faţă de muncă.

O serie de cercetători au fost preocupaţi de modul în care atitudinea şi satisfacţia faţă de muncă influenţează alte aspecte ale muncii, cum ar fi, de exmplu, performanţa. Au existat, desigur, două tabere antagoniste de cercetători : Brayfield şi Crockett (1955, *apud* Herzberg, Mausner şi Snyderman, 1959), care susţin că nu există o relaţie semnificativă între satisfacţia faţă de muncă şi

performanţă, şi Herzberg, Mausner, Peterson şi Capwell (1957, *apud* Herzberg, Mausner şi Snyderman, 1959), care consideră că există o relaţie între anumite comportamente la locul de muncă şi satisfacţie, precum şi între alte comportamente şi insatisfacţie (considerând că satisfacţia şi insatisfacţia sunt două fenomene diferite).

Rezultatele diferite la care ajung studiile prezentate anterior se datorează mai multor factori, dintre care ar trebui luate în considerare în primul rând faptul că operează cu semnificaţii diferite ale „comportamentului la locul de muncă" şi „satisfacţiei faţă de muncă", identificarea unor dimensiuni diferite ale satisfacţiei faţă de muncă, utilizarea unor instrumente diferite, cercetarea în condiţii şi contexte de muncă diferite etc. (Vroom, 1964, *apud* Weinert, 1992). Cu toate acestea, o serie de concluzii la care au ajuns respectivele cercetări au avut o mare importanţă practică pentru studiile ulterioare, motiv pentru care merită trecute în revistă, şi anume: relaţia dintre satisfacţia faţă de muncă şi productivitate-performanţă nu este o realitate directă sau cauzală simplă, în sensul că un nivel crescut de satisfacţie şi o productivitate ridicată apar concomitent doar când performanţa este percepută ca fiind un mod de a atinge scopuri importante; există diferenţe interindividuale în ceea ce priveşte motivaţia de a munci şi evaluarea subiectivă a situaţiei muncii.

O definiţie generală şi comprehensivă ar putea fi următoarea: *satisfacţia faţă de muncă se referă la gradul în care o persoană este mulţumită cu diferite aspecte ale propriului serviciu sau cu situaţia sa.* Implică faptul că un motiv este atins, o trebuinţă îndeplinită şi un scop realizat.

2. Definiţii ale satisfacţiei profesionale

Există numeroase definiţii ale satisfacţiei. Astfel, Spector defineşte satisfacţia profesională ca fiind măsura în care oamenii sunt satisfăcuţi sau nesatisfăcuţi de munca lor sau cu diferite aspecte ale sale (2000). Locke (1976/1979) susţine că ea este percepţia conform căreia munca permite actualizarea motivelor – Locke utilizează termenul *valori* – ce sunt importante pentru persoană. Satisfacţia este starea emoţională pozitivă care decurge din îndeplinirea motivelor (valorilor) în cadrul muncii. Punctul-cheie îl constituie atitudinile – evaluările, sentimentele – faţă de rezultate sau circumstanţe. Griffith şi Bateman (1984, *apud* Heneman şi Schwab, 1985) subliniază că ideea centrală este conceptul global, alcătuit din faţete multiple (satisfacţia faţă de muncă, faţă de salariu etc.). O descriere generală ar putea fi următoarea: satisfacţia faţă de muncă se referă la gradul în care o persoană este mulţumită cu aspecte ale propriului serviciu sau situaţia sa.

În definiţiile prezentate anterior este realizată o legătură directă sau indirectă cu motivaţia – mai exact, când este vorba despre măsura în care o trebuinţă e satisfăcută. Există teorii în care satisfacţiei i se acordă un rol explicit : în teoria lui Maslow, ea poate determina manifestarea în comportament a unei trebuinţe de nivel superior. În teoria lui Herzberg, cele două tipuri de factori implicaţi – motivatori şi de igienă – sunt chiar numiţi în funcţie de efectele pe care se presupune că le au : „factori care satisfac" şi „factori care produc insatisfacţie". De aceea, unii autori includ cele două teorii în cadrul teoriilor satisfacţiei. Aceasta se aplică uneori şi teoriei echităţii, elaborată de Adams, care, pe scurt, se concentrează asupra comportamentului cauzat de insatisfacţie (disonanţă). Astfel, teoriile procesării informaţiei sunt tratate ca teorii ale satisfacţiei. Pe baza argumentelor prezentate, se poate considera că există o relaţie conceptuală puternică între motivaţie şi satisfacţie.

Pe baza ideilor desprinse din literatura de specialitate se pot contura trei categorii de definiţii ale satisfacţiei.

2.1. Satisfacția ca o cauză a comportamentului

Accentul se pune pe comportamentul ce apare, parţial, ca rezultat al (in)satisfacţiei : plângeri, absenteism, fluctuaţia de personal etc. O persoană nemulţumită de rezultatele produse care nu se crede în stare să le modifice va avea mai degrabă tendinţa de a căuta rezultate în afara muncii în sine sau în altă organizaţie. Dacă o persoană este mulţumită de măsura în care poate învăţa din propria muncă, sentimentul său de implicare se va accentua şi va creşte numărul de ore petrecute la serviciu etc. Dintr-un punct de vedere teoretic, este implicată relaţia dintre (in)satisfacţie şi comportament, în care luarea în considerare a unor tipuri diferite de comportament e foarte importantă.

2.2. Satisfacția ca rezultat al încheierii unui ciclu comportamental

Reflectă evaluarea de către persoană a rezultatelor produse în comparaţie cu trebuinţele, motivele, valorile, scopurile importante pentru ea. Teoretic, cea mai mare importanţă o prezintă relaţia (adesea cauzală) dintre motive, comportament şi rezultate.

2.3. Satisfacția ca o componentă a unui sistem de control și reglare

Oricine este nemulţumit de ceea ce a primit e motivat să pornească în căutarea unor îmbunătăţiri. Aceasta poate afecta persoanele (modificarea modului în care

este evaluată persoana) sau modul de abordare a sarcinii, dar poate influenţa şi scopurile ori motivele etc. Dar, dacă persoana este satisfăcută, atunci va încerca să repete ciclul comportamental, cu excepţia cazului în care alte motive devin dominante. Teoretic, relaţia cauzală dintre rezultate, comportament şi motive este problema centrală. Această situaţie este exemplificată de teoria comparării sociale (teoria echităţii).

Aceste abordări pot fi incluse într-o anumită ierarhie. Mai mult, toate trei pot fi categorizate ca fiind probleme motivaţionale fără a le include într-o anumită teorie a motivaţiei. Satisfacţia poate fi definită în termeni conceptuali ca o evaluare sau un sentiment de satisfacţie. Dar circumstanţele/punctul de vedere din care este cercetată determină o diferenţă importantă.

3. Teorii ale satisfacţiei profesionale

3.1. Teoria expectanţei sau a realizării trebuinţelor

În conformitate cu această teorie, satisfacţia este determinată de măsura în care munca şi situaţia de muncă produc rezultate valoroase pentru o persoană (Wroom, 1964 ; Lawler, 1973). În termenii teoriei expectanţei, sunt implicate atât „valoarea", cât şi „valenţa" : satisfacţia se relaţionează deci nu doar cu rezultatele ce au fost deja obţinute, ci şi cu cele anticipate sau care vor putea fi evitate în viitor. Orice angajat are, la ocuparea unui post, anumite expectanţe legate de natura muncii pe care o va desfăşura şi rezultatele pe care le va obţine, expectanţe ce se vor menţine şi se vor diversifica pe parcursul procesului de producţie. Conform acestei teorii, echivalenţa între diferitele aspecte ale muncii şi expectanţele angajaţilor privind aceste aspecte vor duce la satisfacţie profesională, tradusă în termeni comportamentali prin depunerea unui efort pentru realizarea sarcinilor de muncă ; nesatisfacerea expectanţelor legate de aspectele concrete ale muncii (de exemplu, tipul de muncă, condiţiile de muncă, sistemul de retribuire, tipul de supervizor, posibilităţile de avansare în carieră) va conduce la niveluri scăzute ale satisfacţiei profesionale (insatisfacţie profesională) şi neimplicarea din partea angajaţilor a unui grad de efort necesar unei productivităţi crescute în muncă.

Expectanţa unui individ poate fi definită drept credinţa sa privind probabilitatea ca un anumit comportament să fie urmat de o consecinţă sau un răspuns care să prezinte interes pentru el ; o expectanţă este deci o probabilitate percepută. Întrebările utilizate pentru a măsura satisfacţia sunt cele de genul „ce se întâmplă acum în organizaţie", adică se încearcă adresarea unor întrebări ţintite şi menite să ofere o imagine acurată a momentului respectiv (cel al desfăşurării studiului) şi vizează obţinerea unor descrieri cât mai reale care ulterior sunt supuse

evaluării. Un posibil exemplu ar fi întrebarea: „Cât de des vă cere părerea superiorul direct?".

Această abordare presupune că gradul de satisfacţie va fi reflectat în evaluarea itemului sau a întrebării: descrierea persoanei va indica şi ceea ce consideră ea a fi atractiv sau important ori, alternativ, ceea ce consideră a fi mai puţin important.

3.2. Teoria discrepanţei

Numeroase studii legate de ideea de satisfacţie se bazează pe următoarea presupunere: satisfacţia depinde de măsura în care rezultatele pe care persoanele percep că le-au primit corespund cu cele de care au nevoie şi pe care le urmăresc în muncă. Această idee este inclusă în modelul discrepanţei (Morse, 1953; Porter, 1961; Locke, 1969). În cadrul modelului, satisfacţia este definită drept „gradul de discrepanţă dintre rezultatele muncii şi cele dorite"; astfel, cu cât rezultatele dorite sunt mai apropiate de cele obţinute, cu atât gradul de satisfacţie este mai mare.

Modul de operaţionalizare a conceptului în cadrul cercetărilor este destul de variat. O primă caracteristică este legată de componentele relaţionate cu discrepanţa. O astfel de componentă, ce apare în aproape toate studiile, este percepţia rezultatelor efective. A doua componentă, în schimb, acoperă o arie mai largă de concepte, cum ar fi: ceea ce o persoană „doreşte", ceea ce consideră „atractiv", ceea ce „preferă", ceea ce consideră „important", ceea ce „aşteaptă să fie". Cercetările au demonstrat că formularea este extrem de importantă. O altă întrebare ar fi legată de modul de relaţionare a componentelor: de multe ori relaţia dintre dorinţă şi rezultat este determinată de ponderea fiecăruia.

3.3. Modelul faţetelor

Modelul este elaborat tot de Lawler (1973, *apud* Thierry, 2000), combinând teoria echităţii cu cea a discrepanţei.

Astfel, satisfacţia este determinată de discrepanţa dintre ceea ce persoana crede că ar trebui să primească şi ceea ce observă că a primit. Ideea teoriei se bazează pe asumpţia că ceea ce individul consideră că trebuie să primească depinde nu doar de inputurile (calificările) pe care consideră că le are, ci şi de relaţia observată de persoană între inputurile şi rezultatele altor persoane importante (de referinţă). Percepţia asupra rezultatelor obţinute în realitate este determinată atât de rezultate în sine, cât şi de rezultatele obţinute de alţii. Mai mult, diferite aspecte afectează perceperea inputurilor şi a caracteristicilor muncii.

Astfel, se încearcă identificarea unor metode prin care persoanele competente să fie atrase şi menţinute în organizaţie. Ca urmare, s-a ajuns la depăşirea stimulentelor oferite doar prin intermediul salariului, în prezent existând numeroase alte forme ca : bonusurile, dividentele, chiar acţiunile etc. Oamenii au devenit mai sensibili la măririle pe care le primesc (comparaţia socială contează şi în acest caz), la modul de administrare a bugetului, la stabilirea primelor şi salariilor. Toate acestea au atras atenţia asupra faptului că satisfacţia profesională implică mai multe componente ce necesită o abordare mult mai detaliată.

Teoria faţetelor satisfacţiei profesionale propune măsurarea satisfacţiei diferitelor aspecte ale muncii, precum şi a satisfacţiei în muncă în general, permiţându-le cercetătorilor şi managerilor să descopere nu numai dacă oamenii sunt satisfăcuţi în munca lor, ci, mai important, ce părţi ale muncii sunt legate de satisfacţie sau insatisfacţie (Hackman şi Oldham, 1975; Smith, Kendall şi Hulin, 1969, Spector, 1985, *apud* Spector, 2000).

Această abordare poate fi utilizată de organizaţii când doresc să identifice ariile de insatisfacţie pe care le pot îmbunătăţi. Abordarea pe faţete furnizează o perspectivă mai complexă asupra satisfacţiei profesionale a persoanelor decât abordarea globală. Angajaţii pot avea sentimente diferite faţă de diverse aspecte ale muncii (un angajat poate fi mulţumit de relaţia cu colegii şi nemulţumit de salariul primit).

3.4. Teoria celor doi factori

Această teorie porneşte de la asumpţia că fiecare individ are două categorii de nevoi : *nevoi de igienă* sau factori de menţinere şi *nevoi motivante* (Herzberg *et al.*, 1959). Astfel, prima categorie de nevoi sunt relaţionate cu mediul fizic şi psihologic al muncii şi sunt vizaţi în special factorii ce ţin de colaboratori, supervizori, condiţiile de muncă şi politica urmată de companie (salariul, relaţii interpersonale, tipul de supervizare, politica urmată de companie, condiţiile fizice ale muncii, beneficiile marginale). Cealaltă categorie, „nevoile motivante" sau factorii satisfăcători, este relaţionată cu natura muncii în sine (succesul profesional, recunoaşterea, responsabilitatea, oportunităţile de promovare, munca în sine etc.). Aceste nevoi pot fi satisfăcute prin stimularea furnizată de sarcinile şi responsabilităţile ataşate postului respectiv.

Conform acestei teorii, absenţa factorilor de menţinere duce la insatisfacţie profesională, ceea ce nu înseamnă însă că prezenţa lor determină în mod automat satisfacţia în muncă. La fel, prezenţa factorilor din a doua categorie determină satisfacţia profesională, absenţa lor nedeterminând însă insatisfacţie.

În baza teoriei acestor doi factori, se pot face următoarele predicţii asupra diferitelor comportamente organizaţionale :

- nesatisfacerea nevoilor de „igienă" este urmată de insatisfacţie profesională şi, ca atare, pot apărea consecinţele comportamentale ale acesteia, cum ar fi părăsirea locului de muncă, fluctuaţie de personal mare la nivelul organizaţiilor cu condiţii inadecvate de muncă şi salarii mici ;
- prezenţa factorilor care satisfac nevoile motivante va fi asociată cu consecinţele comportamentale ale satisfacţiei, ca performanţa profesională crescută şi o implicare mai mare în sarcini.

3.5. Teoria lui Schaffer (1953)

Autorul se numără printre primii autori care au sugerat că, de fapt, caracteristicile obiective ale muncii sunt doar o parte a factorilor ce influenţează satisfacţia, existând variabile intraindividuale care contribuie semnificativ la satisfacţia sau insatisfacţia unei persoane în general. Aceste variabile influenţează şi satisfacţia în muncă. În concepţia lui Schaffer, când anumite nevoi individuale nu sunt pe deplin satisfăcute, se creează o stare de tensiune, intensitatea acestei stări fiind direct proporţională cu deficitul de satisfacere a nevoii respective.

Într-un mod asemănător cu teoria lui Maslow, Schaffer (1953) construieşte deci o teorie care cuprinde 12 trebuinţe de bază, a căror satisfacere sau nesatisfacere determină încordarea (insatisfacţia) sau lipsa ei (satisfacţia). Pentru ca angajaţii să fie mulţumiţi, este nevoie doar ca managerul să se asigure că aceste 12 trebuinţe de bază sunt satisfăcute. Cu toate că metodele utilizate în această cercetare pot fi puse sub semnul întrebării, importanţa ei constă în faptul că pune accentul pe diferenţele interindividuale ce apar în ceea ce priveşte importanţa satisfacerii unor nevoi la locul de muncă. Teoria nu poate explica însă inconsistenţa relaţiei dintre nivelurile de satisfacţie şi performanţa profesională. Acest model sugerează necesitatea studierii trebuinţelor de muncă ale angajaţilor şi ponderarea lor în vederea stabilirii unor ierarhii ale angajaţilor.

3.6. Teoria procesului oponent

Noutatea acestei teorii constă în asumpţia că satisfacţia profesională a unui individ se modifică în timp, independent de menţinerea recompensei. Implicaţia majoră a acestei teorii în conceptul de *satisfacţie profesională* este că descrie satisfacţia ca pe un proces dinamic, variabil inter- şi intraindividual (Landy, 1978). Astfel, satisfacţia individuală în muncă înregistrează anumite fluctuaţii, indiferent de contextul muncii ; satisfacţia şi insatisfacţia sunt reacţii emoţionale şi, astfel, se supun factorilor ce influenţează emoţiile ; ca urmare, sistemul nervos central va lua măsuri de protecţie, aceste mecanisme intraindividuale fiind considerate procese oponente. Emoţiile extreme (pozitive/negative), prin activarea unui proces oponent, vor fi automat controlate. Pe baza acestei interacţiuni, în timp, persoana va deveni din ce în ce mai neutră emoţional. În conformitate cu această

teorie, satisfacţia profesională scade, se aplatizează, atingând, în timp, un nivel moderat. Predicţiile oferite prin intermediul acestui model sunt însă contrazise de rezultatele multor cercetări ce arată că, spre sfârşitul carierei, angajaţii prezintă niveluri crescute de satisfacţie profesională comparativ cu angajaţii mai tineri, care prezintă niveluri fluctuante ale satisfacţiei profesionale.

3.7. Teoriile cognitive ale satisfacţiei profesionale

Spre deosebire de teoriile prezentate anterior, teoriile cognitive ale satisfacţiei accentuează ceea ce apare incipient în teoria lui Lowler şi Landy, şi anume faptul că mediul obiectiv al muncii este doar unul dintre determinanţii satisfacţiei în muncă şi poate nu cel mai important, interpretările angajaţilor şi aspectul emoţional fiind determinanţi mai probabili. Din perspectiva teoriilor cognitive, satisfacţia profesională este definită ca un construct pur cognitiv ce nu ia în calcul caracteristicile obiective ale muncii (James şi Jones, 1980). Ca atitudine faţă de muncă, satisfacţia profesională poate fi definită drept un „anumit model individual de a simţi, a gândi şi a avea predispoziţia de a acţiona faţă de muncă". Atitudinea generală a unui angajat faţă de muncă se formează prin combinarea atitudinilor faţă de aspecte specifice ale muncii care determină niveluri diferite de satisfacţie (de exemplu, atitudinea faţă de aspecte intrinsece ale muncii, colegii, salariul etc.). Atitudinea generală faţă de muncă reiese din combinarea atitudinilor faţă de diferite aspecte particulare, alese în funcţie de importanţa lor pentru angajat şi valoarea pe care le-o acordă. Din perspectiva acestor teorii cognitive, satisfacţia poate fi abordată ca: dispoziţie, rezultat al procesării informaţiilor sociale, rezultat al prelucrării informaţiilor.

Conform primei direcţii propuse, satisfacţia în muncă este considerată a fi de natură dispoziţională, adică reprezintă dispoziţii pozitive sau negative ale individului, învăţate din propria experienţă ori bazate pe caracteristici înnăscute ale individului. Altfel spus, angajatul are tendinţa de a reacţiona pozitiv sau negativ, de a face evaluări pozitive ori negative ale diferitelor faţete ale activităţii sale profesionale. Studiile care susţin această abordare iau în considerare factorii individuali înnăscuţi ai satisfacţiei, conform cărora dispoziţia de a avea o atitudine pozitivă sau negativă (satisfacţie profesională *vs* insatisfacţie) va depinde în mare măsură de factori genetici. Rezultatele sunt susţinute în special de cercetările lui Arvey (1992), Dorman şi Zapf (2001), precum şi Arvey, Bouchard, Segal şi Abraham (1989) pe gemenii monozigoţi, rezultate foarte controversate datorită multitudinii de variabile confundate care intervin în studiu, acestea putând influenţa semnificativ rezultatele. În consecinţă, în prezent, rezultatele acestui gen de cercetări sunt incerte, neputându-se afirma cu precizie în ce măsură satisfacţia profesională este determinată de factori individuali, înnăscuţi şi în ce măsură de alţi factori. Importanţa abordării rezidă însă în faptul că accentul este

mutat de pe caracteristicile obiective ale mediului pe caracteristicile individuale şi de personalitate ale angajaţilor în determinarea satisfacţiei faţă de muncă.

A doua abordare (*modelul procesării informaţiilor sociale*) susţine că satisfacţia profesională se dezvoltă pe baza experienţei sociale şi a informaţiilor furnizate de alţii la locul de muncă. Cu alte cuvinte, cel puţin în parte, satisfacţia profesională este o funcţie a modului în care ceilalţi (superiori, colaboratori, colegi, subordonaţi) interpretează şi evaluează ceea ce se întâmplă la locul de muncă. Această abordare este conformă teoriei grupului social de referinţă, unde evaluarea are loc în relaţie cu puncte de vedere şi caracteristici ale grupului sau ale categoriei (socioeconomice) căreia îi aparţine persoana. Acest ultim aspect este accentuat şi s-a demonstrat că atât perceperea sarcinilor, cât şi satisfacţia profesională a angajaţilor au fost influenţate de opiniile celorlalţi din grupul de muncă. Cercetări realizate de pildă, de Agno şi colaboratorii săi (1993) au ajuns la concluzia că percepţia privind justiţia distributivă (corectitudinea cu care sunt distribuite recompensele în organizaţie) se construieşte social şi că acest aspect e un bun predictor al satisfacţiei profesionale.

Din perspectiva celui de-al treilea aspect – *modelul procesării informaţiilor* – se susţine că satisfacţia profesională se dezvoltă prin acumularea unor cunoştinţe şi prelucrarea informaţiilor de la locul de muncă, modul în care individul procesează aceste informaţii şi rezultatele prelucrărilor vor determina un anumit nivel al satisfacţiei profesionale, în funcţie de măsura în care caracteristicile profesiei se potrivesc cu ceea ce doreşte sau aşteaptă angajatul respectiv de la postul său. Satisfacţia profesională este astfel văzută ca o conexiune, o asociere (la nivel mnezic) între obiectul atitudinal (faţetele muncii) şi evaluarea sa. Prin asocierea repetată a obiectului atitudinal cu un anumit tip de evaluare se întăreşte legătura dintre ele, iar acest lucru se manifestă prin accesibilitatea atitudinală (Fazio, 1995). Putem vorbi astfel de un continuum atitudinal (atitudini-nonatitudini), de-a lungul căruia sunt dispuse atitudinile unei persoane în funcţie de accesibilitatea atitudinală de care dispune fiecare atitudine (Fazio, 1995). Atitudinile pot fi pozitive (de exemplu, satisfacţie profesională) sau negative (insatisfacţie profesională), în funcţie de conţinutul informaţional şi codarea emoţională, exprimând sensul tendinţei de a acţiona (pozitiv/negativ, favorabil/nefavorabil) faţă de obiectul atitudinal.

Acest ultim punct de vedere pare cel mai adecvat, fiind mai puţin restrictiv şi permiţând interpretarea prin prisma asumpţiilor sale a datelor obţinute de teoriile prezentate anterior. Evaluarea obiectului atitudinal depinde de un anumit pattern de procesare informaţională care este determinat, în parte, de dispoziţiile individuale, înnăscute sau învăţate ale angajatului. De asemenea, modul în care prelucrează şi integrează informaţiile, felul cum recunoaşte că informaţia se potriveşte cu structurile sale cognitive (păstrându-le astfel organizarea), precum şi dispoziţiile interne ale individului vor determina un tip sau altul de răspuns social şi conformare la informaţiile primite de la ceilalţi membrii ai

grupului de muncă (Chirică, 1996). Abordarea satisfacţiei profesionale ca atitudine faţă de muncă înglobează deci aspectele legate de trebuinţele, expectanţele, valorile şi sentimentele angajaţilor faţă de profesia lor şi, în plus, explică şi tendinţele comportamentale diferite, în funcţie de accesibilitatea atitudinală. Astfel, dacă angajatul prezintă o atitudine pozitivă (satisfacţie profesională) şi cu o mare accesibilitate (nivel crescut), este mai probabil ca această atitudine să se traducă din punct de vedere comportamental la locul de muncă prin depunerea unor eforturi în vederea obţinerii unei bune performanţe profesionale, mai degrabă decât în cazul când atitudinea este de natură pozitivă, însă nu foarte accentuată (dispune de o accesibilitate mai redusă, se află spre polul nonatitudinal pe continuumul atitudine-nonatitudine). De asemenea, dacă atitudinea este puternică (accesibilitate crescută), dar negativă (insatisfacţie profesională), există o mai mare probabilitate ca angajatul să acţioneze negativ faţă de obiectul atitudinal (aspectul muncii care îl nemulţumeşte) prin absenteism, neimplicare în muncă, putându-se vorbi astfel de existenţa unei consistenţe atitudine-comportament. Luarea în calcul a accesibilităţii atitudinale oferă astfel o altă grilă de interpretare şi o explicaţie a rezultatelor inconsistente obţinute în cercetările realizate în scopul decelării relaţiei existente între satisfacţia profesională şi consecinţele sale (performanţă profesională, efort, absenteism).

4. Măsurarea satisfacției profesionale

Satisfacţia profesională este, de cele mai multe ori, măsurată prin chestionarea persoanelor în legătură cu munca pe care o prestează. O multitudine de scale pot fi administrate, iar în majoritatea cazurilor aceasta este măsurată prin intermediul unor astfel de chestionare. Practicienii recurg însă şi la metoda interviului pentru măsurarea satisfacţiei profesionale în organizaţii. O serie de studii menţionează măsurarea satisfacţiei profesionale prin chestionarea şefilor (Spector, Dwyer şi Jex, 1988) sau a observatorilor (Glick *et al.*, 1986) ; acestora li s-a cerut să estimeze gradul de satisfacţie profesională al persoanelor din organizaţie. Aşadar, metodele de măsurare a satisfacţiei profesionale sunt variate, însă majoritatea studiilor se axează pe studiul satisfacţiei în baza chestionarelor. În cele ce urmează, vom face o scurtă trecere în revistă a principalelor chestionare de evaluare a gradului de satisfacţie profesională. Menţionăm că următoarea secţiune, deşi nu îşi propune să expună în mod exhaustiv chestionarele existente în momentul de faţă, îşi propune să atragă atenţia asupra utilizării unor chestionare validate ştiinţific.

4.1. *Job Descriptive Index* (JDI)

Dintre toate chestionarele care evaluează satisfacţia profesională, JDI (Smith, Kendall şi Hulin, 1969) este unul dintre cele mai populare. În plus, dispune de o validitate şi fidelitate bune. Chestionarul evaluează satisfacţia profesională din perspectiva a cinci faţete:

1. munca;
2. salariul;
3. posibilităţile de promovare;
4. supervizarea/controlul (şeful direct);
5. colegii.

Cei mai mulţi utilizatori ai acestui chestionar au însumat scorurile obţinute la cele cinci scale pentru a obţine un scor global al satisfacţiei profesionale. Totuşi, acest lucru nu este recomandat, după cum susţine şi unul dintre cei care au dezvoltat această scală, Patricia Cain Smith (Ironson, Smith, Brannick, Gibson şi Paul, 1989).

Chestionarul conţine 72 de itemi, grupaţi pe cinci scale. Fiecare item are trei variante de răspuns: „Da", „Nu" sau „Nu ştiu". Pentru fiecare faţetă este dată şi o definiţie a ceea ce înseamnă acea scală.

JDI a fost folosit în foarte multe cercetări organizaţionale. Cook, Hepworth, Wall şi Warr (1981) au găsit 100 de studii publicate în care se cerceta fenomenul satisfacţiei profesionale prin intermediul JDI. Cea mai importantă critică adusă acestui chestionar a fost că are doar cinci faţete. În plus, se pare că unii itemi nu se aplică tuturor categoriilor de angajaţi (Cook *et al.*, 1981), dar se pare că această critică poate fi adusă şi altor instrumente de măsurare a satisfacţiei profesionale.

Cu toate că acest chestionar posedă indici de validitate şi coeficienţi de fidelitate ridicaţi, se remarcă eforturile constante de a-l îmbunătăţi. Smith şi colaboratorii săi au încercat să îmbunătăţească acest chestionar prin înlocuirea unor itemi mai deficitari cu alţii (Balzer, Smith, Kravitz, Lovell, Paul, Reilly şi Reilly, 1990). Aceeaşi autori au adăugat şi o a şasea scală, numită „slujba în general" (*Job in General* – JIG). Ea conţine 18 itemi, care dispune de o bună validitate şi o fidelitate crescută; această scală corelează pozitiv şi semnificativ cu alte scale de satisfacţie profesională globală.

JDI si JIG sunt instrumente cotate de Institutul BUROS, recenzia lor putând fi găsită în *Twelfth Mental Measurements Yearbook* (1995). Editorul chestionarului este Bowling Green State University, Department of Psychology.

4.2. *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ)

Un alt intrument extrem de popular este *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), dezvoltat de Weis, Dawis, Lofquist şi England (1967). Acest chestionar are două forme : varianta scurtă de 20 itemi şi varianta lungă de 100 de itemi. Forma scurtă este folosită pentru a identifica satisfacţia globală sau cea intrinsecă ori extrinsecă. Satisfacţia intrinsecă se referă la natura sarcinilor de muncă în sine şi la părerea indivizilor despre munca pe care o prestează. Satisfacţia extrinsecă se referă la aspecte ale situaţiei de muncă, cum ar beneficiile colaterale şi salariul. Ambele tipuri de satisfacţie – intrinsecă şi extrinsecă – se obţin prin combinarea mai multor faţete.

Cele 20 de dimensiuni ale MSQ sunt : activitatea ; independenţa ; varietatea ; statutul social ; supervizarea (relaţiile umane) ; supervizarea (tehnică) ; valorile morale ; securitatea ; serviciile sociale ; autoritatea ; abilitatea de utilizare ; politica şi practicile companiei ; compensaţia ; promovarea/avansarea ; responsabilitatea ; creativitatea ; condiţiile de muncă ; colegii ; recunoaşterea ; realizarea.

Studiile realizate cu ajutorul MSQ arată că acesta dispune de indici de validitate şi fidelitate adecvaţi. Totuşi, unii cercetători susţin că dihotomizarea în satisfacţie intrinsecă şi extrinsecă este deficitară.

MSQ este un chestionar cotat de Institutul BUROS, fiind inclus în *Eighth Mental Measurements Yearbook* (1978). Editorul MSQ este Vocational Psychology Research.

4.3. *Job Satisfaction Survey* (JSS)

JSS a apărut ca o reacţie a necesităţii unui instrument care să permită evaluarea satisfacţiei profesionale în domeniul serviciilor, al administraţiei publice şi al organizaţiilor nonprofit, deşi ulterior aria sa de aplicabilitate s-a extins şi la nivelul altor tipuri de organizaţii. Dezvoltarea JSS s-a bazat pe următoarea predicţie teoretică : satisfacţia profesională reprezintă o reacţie atitudinală şi afectivă faţă de muncă. Natura atitudinală a satisfacţiei profesionale implică ideea că individul va tinde să fie mulţumit sau nemulţumit de munca sa. În general, literatura de specialitate în domeniul atitudinilor arată că acestea sunt relaţionate cu comportamentul, chiar dacă indicii de corelaţie obţinuţi sunt modeşti. Cu toate acestea, există suficiente dovezi care ne pot face să spunem că anumite comportamente precum absenteismul şi fluctuaţia de personal sunt corelate cu satisfacţia (Hom, Katerberg şi Hulin, 1979). Până la apariţia JSS, se presupunea că satisfacţia profesională reprezintă un cluster de sentimente faţă de muncă, iar JSS a fost proiectat astfel încât să îl evalueze pe fiecare separat. Deşi nu este încă general acceptată ideea că satisfacţia profesională globală este o combinaţie a aspectelor atitudinale specifice, există suficiente dovezi care susţin

că o combinare liniară a aspectelor satisfacţiei este o măsură adecvată a satisfacţiei globale (Quinn şi Mangione, 1973 ; Wanous şi Lawler, 1972).

JSS a fost conceput pe baza dimensiunilor relevante ale muncii şi a studiului literaturii de specialitate, obţinându-se astfel nouă dimensiuni ce reprezintă satisfacţia. Studiile de fidelitate efectuate asupra JSS, prin metoda consistenţei interne, arată că el dispune de buni indici Alpha Cronbach, iar fidelitatea prin metoda test-restest indică faptul că acesta dispune de o bună fidelitate în timp (Spector, 1985). Analiza multitrăsături-multimetode, intercorelaţiile dintre scale şi rezultatele analizei factoriale au demonstrat validitatea discriminativă şi convergentă a chestionarului. Faptul că angajaţii prezentau atitudini diferite faţă de diverse aspecte ale muncii a demonstrat încă o dată multidimensionalitatea conceptului de *satisfacţie profesională*. Analiza factorială a adus dovezi privind interdependenţa factorilor JSS. Conform literaturii de specialitate, JSS corelează cu variabile atitudinale şi perceptuale. Cea mai puternică relaţie s-a înregistrat cu : intenţia de a părăsi locul de muncă, angajamentul faţă de organizaţie, caracteristicile percepute ale postului şi percepţia superiorului direct. Corelaţia cu caracteristicile personale a fost moderată, iar cea cu absenteismul a fost mică.

Toate rezultatele prezentate în studiul publicat de Spector (1985) indică faptul că JSS prezintă o fidelitate şi o validitate de construct bune. JSS a fost dezvoltat, validat şi etalonat pe personalului din domeniul serviciilor.

JSS (Spector, 1985) evaluează satisfacţia profesională din perspectiva a nouă faţete, şi anume : salariul ; promovarea ; controlul ; beneficiile colaterale ; recompensele contingente ; procedurile de operare ; colegii ; natura muncii ; comunicarea.

Chestionarul are 36 itemi ; pentru fiecare item există cinci variante de răspuns : în total dezacord, în acord moderat, în uşor dezacord, de acord în uşoară măsură, acord moderat şi de acord în mare măsură. Media pentru fiecare faţetă raportată la etalon indică gradul de satisfacţie sau insatisfacţia faţă de acea dimensiune.

Aşa cum se poate observa din instrumentele prezentate, ele se bazează pe teoria faţetelor ; satisfacţia profesională este tratată ca un construct structurat pe anumite dimensiuni, iar măsurarea satisfacţiei se face în baza acestor faţete. Cercetorii au dezbătut îndelung dacă satisfacţia globală este dată de suma faţetelor. Patricia Cain Smith, care a dezvoltat JDI, consideră că ele se referă, practic, la constructe diferite, deci însumarea lor nu este o soluţie viabilă (Ironson *et al.*, 1989). Mulţi cercetători consideră însă că satisfacţia globală poate fi obţinută prin însumarea scorurilor obţinute la diferitele faţete ale satisfacţiei profesionale. Această abordare este justificată, în parte, de faptul că, de cele mai multe ori, scorul obţinut la fiecare faţetă corelează semnificativ cu satisfacţia profesională globală. Corelaţia dintre JIG şi scala de satisfacţie vizavi de muncă a JDI este de 0,78 (Ironson et al., 1989). Totuşi, însumarea scorurilor la diferitele

dimensiuni porneşte de la prezumţia că fiecare faţetă intră cu aceeaşi pondere în formarea satisfacţiei profesionale globale. De aceea, se consideră că suma scorurilor la diferitele faţete este o aproximare a satisfacţiei globale, dar că această măsurătoare nu e foarte precisă.

4.4. *Job Satisfaction Survey-Global* – JSS-G (Spector *et al.*, 2002)

JSS-Global este un chestionar care cuprinde 79 de itemi grupaţi pe 17 scale, ce reprezintă, practic, 17 faţete ale satisfacţiei profesionale. Ele au fost dezvoltate pentru a măsura satisfacţia profesională faţă de diferitele aspecte ale muncii. Prin JSS-Global, Spector (2002) continuă tradiţia începută odată cu dezvoltarea JSS. Conform lui Spector (2002), el a fost revizuit din mai multe motive: în primul rând, JSS a fost construit acum mai mult de o jumătate de secol, iar de atunci câmpul muncii a suferit diverse modificări (Townsend, DeMarie şi Hendrickson, 1998). De exemplu, odată cu apariţia echipelor cu autoconducere ca bază de organizare a organizaţiilor, ceea ce în trecut am numit colegi acum numim coechipieri, iar supervizorii sunt actualmente numiţi mai degrabă manageri. Aşadar, o primă modificare ar fi cea lingvistică. În al doilea rând, faţetele luate în considerare de JSS sunt oarecum puţine (nouă), iar odată cu apariţia JSS-Global numărul lor a crescut la 17.

Chestionarul are la bază ideea diferenţiatorului semantic. Astfel, fiecare aspect al satisfacţiei (fiecare faţetă) conţine patru-cinci itemi (adjective) bipolari. Cele 17 scale sunt: salariul, alte beneficii financiare, beneficiile colaterale, supervizarea/controlul, recunoaşterea/aprecierea, natura muncii, volumul efectiv de muncă, colegii, resursele, instruirea, dezvoltarea şi perfecţionarea profesională, securitatea la locul de muncă, condiţiile fizice, regulile şi procedurile, munca în general, organizaţia în general. Respondenţilor li se spune că scopul acestui test este de a investiga gradul de satisfacţie profesională vizavi de diferitele aspecte ale muncii lor şi sunt, apoi, instruiţi să încercuiască numărul corespunzător părerii lor, la nivelul fiecărei perechi de adjective bipolare. Pentru fiecare scală (faţetă), respondenţii sunt rugaţi să-şi exprime părerea (prin încercuirea cifrei ce reprezintă cel mai bine părerea lor) referitor la fiecare aspect al testului; de asemenea, fiecare faţetă este definită pentru o mai bună înţelegere a scalei.

Chestionarul a fost administrat unui eşantion, angajaţi cu jumătate de normă la universitatea din Sydney şi Melbourne, Australia (N = 112), SUA (N = 60), Auckland, Noua Zeelandă (N = 83), Hong Kong (N = 93) şi Suzhou, Republica Populară Chineză (N = 60). Respondenţii au completat chestionarul la cursuri sau le-a fost trimis prin poştă. O parte din chestionare au fost adunate din diferite regiuni demografice, de sexe diferite şi care ocupau posturi la diferite niveluri organizaţionale.

Validitatea de construct a chestionarului a fost asigurată prin metoda experţilor. Itemii chestionarului au fost elaboraţi pornind de la o serie de „focus-grupuri virtuale" cu psihologi şi experţi în management din Statele Unite ale Americii, Republica Dominicană, Israel, Republica Populară Chineză, Hong Kong, Australia, Singapore, Canada şi Noua Zeelandă. Spector şi colaboratorii săi (2002) le-au cerut să revizuiască instrumentul şi să ofere feedback în legătură cu itemii/cuvintele care ar putea fi înţelese greşit de indivizi din ţările lor de origine. Fiecare individ testat era fie student, fie doctorand în domeniul psihologiei industriale şi organizaţionale sau în management, fiecare având o expertiză bogată în ceea ce priveşte satisfacţia profesională.

Chestionarul, cuprinzând 17 seturi de scale cu adjective bipolare, a fost administrat unui lot de 408 angajaţi din SUA, Australia, Noua Zeelandă, Hong Kong şi Republica Chineză. Rezultatele obţinute arată că utilizarea scalelor cu adjective bipolare depăşeşte multe probleme determinate de itemii care evaluează atitudini, ce lasă prea mult spaţiu interpretărilor diferenţelor interculturale.

O serie de cercetări au arătat că diferite aspecte ale muncii, relaţionate cu salariul (Taylor şi Vest, 1992), promovarea (US Merit Systems Protection Board, 1987), supervizarea (Emmert şi Taher, 1992 ; DeSantis şi Durst, 1996 ; McNeese-Smith, 1996), beneficiile colaterale (Bergmann, Bergmann şi Grahn, 1994), recompensele în funcţie de performanţă (Drago, Estrin şi Wooden, 1992), procedurile de lucru (Bogg şi Cooper, 1995), colegii (Emmert şi Taher, 1992) şi natura muncii (DeSantis şi Durst, 1996) sunt asociate cu satisfacţia profesională. Este deci important să ştim nu doar dacă oamenii sunt sau nu mulţumiţi, ci să cunoaştem şi aspectele care îi mulţumesc şi cele ce îi nemulţumesc. Teoria faţetelor îşi propune să măsoare diferite aspecte care determină satisfacţia profesională şi satisfacţia globală ; acest lucru le permite cercetătorilor să identifice nu doar nivelul general de satisfacţie profesională, ci şi diferitele aspecte faţă de care sunt mulţumiţi şi cele faţă de care nu sunt mulţumiţi (Hackman şi Oldham, 1975 ; Smith, Kendall şi Hulin, 1969 ; Spector, 1985).

Cele mai multe scale de satisfacţie profesională (chiar şi JSS) utilizează o scală sumativă în care afirmaţiile reflectă satisfacţia sau insatisfacţia. Este posibil, ba chiar sigur că indivizi din diferite ţări văd aspecte diferite. De exemplu, JSS are un item care spune că *munca este prea birocratizată*. Acesta este un termen ce are o conotaţie negativă pentru ţările vestice, cum ar fi SUA, Marea Britanie, Australia, Noua Zeelandă, dar nu e necesar să aibă aceeaşi conotaţie în toate ţările şi s-ar putea să nu existe o expresie similară, cu care să fie înlocuit. Acest lucru este specific ţărilor ce tind să aibă niveluri ridicate de evitare a incertitudinii (Hofstede, 1980, *apud* Spector *et al.*, 2002), în care oamenii preferă să aibă reguli scrise şi proceduri bine stabilite la locul de muncă. Această observaţie, ce utilizează itemi atitudinali, lasă prea mult loc pentru apariţia şi manifestarea diferenţelor culturale în interpretare, reîntărind rezultatele lui Spector

şi Wimalasiri (1986), care susţin că sunt mai degrabă diferenţe la nivelul faţetelor decât diferenţe interculturale între ţări.

Un al doilea motiv pentru a lua în considerare o recenzie a abordărilor în măsurarea satisfacţiei profesionale este că JSS a fost dezvoltat în SUA acum o jumătate de secol, iar lumea organizaţională s-a modificat considerabil de atunci (Townsend, DeMarie şi Hendrikson, 1998). De exemplu, au apărut echipele cu autoconducere ca o nouă formă de organizare, colegii au devenit membrii ai echipei, iar supervizorii au devenit manageri. Prin urmare, natura diferitelor faţete sau factorii satisfacţiei profesionale este posibil să fi suferit modificări în plus, datorită modelelor diferite de management adoptate şi a structurii muncii este posibil să apară variaţii în modul în care se răspunde la chestionar în funcţie de cultură şi de limbă.

Scopul autorilor (Spector *et al.*, 2002) a fost dezoltarea unui nou instrument de măsurare a satisfacţiei profesionale – JSS-Global – construit pentru a preîntâmpina dificultăţile care au fost identificate în cazul utilizării JSS în diferite grupuri culturale şi naţionalităţi. S-a studiat modul în care JSS-Global, ca un exemplu de studiu bazat pe teoria faţetelor, poate fi utilizat eficient în mai multe naţiuni şi contexte culturale. Similaritatea în limbaj şi la nivelul valorilor culturale dintre Australia, Statele Unite şi Noua Zeelandă (cel puţin în conformitate cu ceea ce spune Hofstede, 1980, 1991, *apud* Spector *et al.*, 2002) sugerează că JSS-Global ar trebui să funcţioneze bine şi să fie un instrument fiabil în toate aceste ţări. Totuşi, există diferenţe semnificative de limbaj şi de valori culturale între SUA/Australia/Noua Zeelandă şi Hong Kong/PRC (în conformitate cu ceea ce susţine Hofstede, 1980, 1991, *apud* Spector *et al.*, 2002). Dacă JSS-Global a atins un echilibru „emic (aplicabilitate universală)"/„etic (constructele relevante ale satisfacţiei pot varia de la o societate/cultură la alta)", ar trebui să constituie un bun instrument în toate aceste contexte.

5. Importanța satisfacției profesionale

La o primă vedere, răspunsul la întrebarea „Este satisfacţia profesională importantă?" pare simplu: este mai mult decât evident că un angajat mulţumit e un angajat „mai bun", ceea ce pentru organizaţie înseamnă un angajat „mai productiv". În acest sens, majoritatea cercetărilor realizate în acest domeniu au încercat în zadar să identifice o corelaţie clară şi univocă între satisfacţia profesională crescută şi productivitatea sporită. Cercetătorii au încercat să coreleze satisfacţia profesională cu eficienţa, absenteismul, fluctuaţia şi alte variabile legate de performanţa profesională. Astfel, Burke şi Blackburn (1992) susţin că „managerii şi angajaţii caută să obţină satisfacţie profesională având la bază cele mai naive convingeri care îi conduc în mod direct şi sigur la locul de muncă ideal – performanţa de nivel superior. Ideea de bază este că uneori angajaţii mulţumiţi

au performanțe superioare, iar alterior nu". Consecința nefericită a acestei cauze nedefinite și a efectelor aferente este explicată de Smith (1992) – „Când managementul descoperă că nu există o garanție a corelației unu la unu dintre satisfacția individuală și performanța individuală, interesul pentru această temă dispare".

Cercetări mai recente au încercat să studieze satisfacția profesională ca un antecedent al unui aspect mai puțin concret, dar important al performanței profesionale. Una dintre cele mai interesante arii ale cercetării organizaționale din ultimii ani a fost cea a comportamentului organizațional cetățenesc (COC), pe care Spector (1997) îl definește drept „comportamentul pe care îl manifestă un angajat și are ca scop întrajutorarea unui coleg sau a organizației". Acțiunile inspirate de COC sunt cele care nu sunt circumscrise de atribuțiile și responsabilitățile de serviciu. Organ și Konovsky (1989) consideră COC un comportament altruist și compliant. Opusul COC este comportamentul contraproductiv, care include sabotajul, agresiunea sau furtul. Cercetările care au încercat să identifice o relație între satisfacția profesională și COC sau contraproductivitate sunt încă la început de drum, dar, așa cum nota și Spector (1997), cele câteva cercetări din domeniu sugerează că ele joacă un rol important pentru satisfacția profesională. Fisher și Locke (1992, *apud* Spector, 1997) susțin că tendințele recente privind corelarea satisfacției profesionale cu mai multe criterii, cum ar fi COC, s-au dovedit a avea mai mult succes decât încercarea de a identifica o relație de tip unu la unu între satisfacție și comportamentul individului, cum ar fi absenteismul. Într-adevăr, din moment ce satisfacția profesională este, prin definiție, un concept atitudinal, pare logic ca efectele sale să fie mai degrabă intangibile decât cuantificabile.

Tendințele recente – cu o viziune mai holistă psihologică – au punctat importanța muncii în viața fiecărei persoane. Un angajat nefericit nu își poate „lăsa" insatisfacția profesională la serviciu în momentul în care se îndreaptă spre casă. În timp ce generațiile anterioare considerau munca o sursă de venit, în zilele noastre cariera înseamnă mult mai mult în viața unui persoane. Bruce și Blackburn (1992) subliniau că „majoritatea angajaților din zilele noastre se așteaptă să primească mult mai multă satisfacție profesională decât au visat vreodată generațiile anterioare". Pe măsură ce importanța satisfacției profesionale crește în mintea angajaților, ei sunt din ce în ce mai tentați să o considere un motiv întemeiat pentru a-și păstra actualul loc de muncă sau a accepta alte oferte aflate la dispoziția lor. Astfel, organizațiile care au reputația că oferă un loc de muncă neplăcut au probleme în atragerea și menținerea angajaților valoroși, mai ales în condițiile pieței forței de muncă actuale. În acest sens, Bruce și Blackburn (1992) notau că, „deși satisfacția profesională și performanța la locul de muncă sunt sau nu direct și puternic corelate, nu acesta este neapărat punctul-cheie al problemei. Problema este că, pentru a atrage și a menține angajați calificați în contextul actual al pieței forței de muncă, angajatorii vor trebui să își trateze angajații drept cel mai valoros capital".

6. Implicaţii practice – evaluarea şi creşterea nivelului satisfacţiei profesionale

Din ce în ce mai des în cadrul companiilor – mai ales multinaţionale – se „zvoneşte" că studiile de satisfacţie profesională reprezintă un element-cheie în managementul eficient al resurselor umane. Ca orice studiu organizaţional, studiile de satisfacţie trebuie considerate nişte instrumente manageriale ce permit conducerii să afle starea de fapt din cadrul companiei pe care o conduc şi oferă posibilitatea implementării unor remedii sau soluţii bazate pe o identificare clară a nevoilor sau a insatisfacţiilor din cadrul companiei. În acest sens, ceea ce ar trebui să preocupe managerii de resurse umane este alegarea celei mai bune metode de evaluare a satisfacţiei profesionale. Ideea de a implementa un chestionar de satisfacţie profesională construit pe baza rigurozităţii ştiinţifice adevărate este aspectul central pentru cei care doresc să iniţieze studii de satisfacţie profesională. Dacă, la momentul când organizaţia doreşte să implementeze un astfel de studiu, nu are la dispoziţie, în cultura naţională în care activează, un instrument validat, atunci departamentul de resurse umane poate recurge la construirea unui chestionar adaptat nevoilor şi culturii organizaţionale. În acest sens, implementarea unui chestionar construit în baza rigurozităţii ştiinţifice înseamnă respectarea unor principii psihometrice minimale, cum ar fi:

1. investigarea prelimiră a conceptului – se începe prin investigarea conceptului de *satisfacţie profesională*, a principalelor definiţii şi teorii existente în cadrul literaturii de specialitate. Studiul are ca scop identificarea teoriei care va sta la baza construcţiei chestionarului. Orice chestionar trebuie să se bazeze pe o teorie clară;
2. generarea iniţială a itemilor – pe baza analizei iniţiale, se recurge la investigarea cercetărilor anterioare în domeniu, precum şi a unor chestionare validate ştiinţific la nivel internaţional;
3. testarea-pilot – după generarea itemilor şi pe baza bugetului pentru proiect, se aplică instrumentul unui număr redus de subiecţi. Această etapă are ca scop eliminarea itemilor formulaţi ambigu (care sunt înţeleşi greşit sau distorsionat de subiecţi) sau a celor dificili;
4. studiul preliminar – pe baza studiului-pilot, se decide dacă este nevoie de încă unul sau dacă se poate testa chestionarul pe o populaţie reprezentativă. În cazul în care chestionarul poate fi aplicat unei populaţii reprezentative, se realizează acest lucru şi apoi se efectuează un studiu de analiză factorială (confirmare pentru cei care au prestabilit scalele chestionarului sau exploratorie pentru conturarea scalelor). Analiza factorială are ca scop determinarea numărului de concepte diferite care sunt măsurate prin intermediul chestionarului. După obţinerea scalelor se recurge la calcularea

coeficienţilor de consistenţă internă (prin intermediul coeficientului Alpha Cronbach);

5. validarea - analizele de validitate implică ceva mai multe cunoştinţe în domeniul psihometriei, de aceea este indicat ca ele să fie realizate de psihologi. Analizele de validitate indică dacă instrumentul proiectat măsoară ceea ce presupune că măsoară şi gradul în care chestionarul proiectat va evidenţia într-adevăr ceea ce ne interesează, adică satisfacţia profesională.

În baza celor precizate mai sus şi luând în considerare cercetările în domeniul satisfacţiei profesionale, punctul de plecare în construirea unui chestionar de evaluare a gradului de satisfacţie a angajaţilor poate fi constituit de următoarele aspecte organizaţionale:

a) politicile organizaţionale pot constitui o sursă de frustrare pentru angajaţi, dacă politicile sunt ambigue sau inutile şi mai ales dacă sunt obligaţi să le urmeze deşi nu cred în ele;
b) supervizarea - este foarte important ca, în momentul în care se decide numirea unei persoane într-o poziţie de conducere, să se ia în considerare dacă individul dispune de abilităţile de leadership necesare şi de abilităţile de a-şi trata subordonaţii în mod echitabil. Nu trebuie să se considere că angajatul cel mai bun va fi şi cel mai bun şef;
c) salariul - vechea zicală „primeşti ceea ce plăteşti" tinde să devină din ce în ce mai aplicabilă în contextul economiei actuale. Salariul nu este un element de motivare puternic, însă angajaţii doresc să fie plătiţi în mod echitabil (iar principiul echităţii diferă de la individ la individ). Dacă angajaţii nu sunt mulţumiţi de salariul primit, vor resimţi insatisfacţie în munca prestată în cadrul companiei;
d) relaţiile interpersonale - parte a satisfacţiei profesionale se datorează contextului social în care angajaţii îşi desfăşoară activitatea, de aceea timpul de socializare permis angajaţilor în cadrul companiei este extrem de important. Acesta va permite dezvoltarea simţului camaraderiei şi al muncii în echipă;
e) condiţiile de muncă - mediul în care angajaţii îşi desfăşoară activitatea este esenţial pentru gradul de satisfacţie perceput. Condiţiile de muncă se referă nu doar la condiţiile legate de temperatură, iluminare sau de natură ergonomică a spaţiului de muncă, ci şi la aparatura şi tehnologia puse la dispoziţie pentru ca ei să îşi desfăşoare activitatea;
f) munca în sine - probabil cel mai puternic motivator pentru angajaţi este să ştie că munca pe care ei o realizează e importantă pentru companie, iar atribuţiile lor au semnificaţie;
g) realizările - o premisă a teoriei lui Herzberg este că majoritatea invidizilor îşi doresc să presteze o muncă de calitate. În acest sens, este important ca plasarea personalului să fie făcută în mod corect şi adecvat. De asemenea,

este important ca organizaţia, prin intermediul departamentului de resurse umane, să traseze obiective clare şi măsurabile pentru fiecare poziţie şi să se asigure că angajaţii cunosc standardele de calitate aşteptate ;
h) recunoaşterea – indivizii de la orice nivel organizaţional îşi doresc să le fie recunoscută munca bine făcută. Succesul lor nu trebuie să fie monumental pentru ca ei să primească recunoaştere din partea organizaţiei ;
i) responsabilitatea – angajaţii vor fi mai motivaţi dacă vor avea conştiinţa că sunt responsabili de rezultatele pe care le livrează. Acest lucru presupune acordarea libertăţii decizionale şi a puterii necesare pentru a-şi îndeplini atribuţiile astfel încât să simtă că sunt direct responsabili de rezultatele obţinute ;
j) promovarea – răsplătirea loialităţii şi a performaţelor prin promovare reprezintă un puternic instrument motivaţional.

Cele prezentate mai sus pot fi considerate un punct de plecare în construirea unui chestionar de evaluare a gradului de satisfacţie profesională. Trebuie menţionat că aria dimensiunilor satisfacţiei profesionale este mult mai vastă, deoarece satisfacţia profesională este un concept dinamic, puternic influenţat de o multitudine de factori. Cu toate acestea, pe lângă elementele menţionate, trebuie precizat că orice instrument de evaluare a satisfacţiei trebuie să aibă în vedere elementele specifice de cultură naţională. Elementele de cultură naţională pot constitui, în sine, un punct de pornire în construirea unui astfel de chestionar. Ceea ce trebuie să realizeze cei implicaţi în astfel de studii este importanţa de a utiliza un instrument fundamentat ştiinţific astfel încât rezultatele studiului să fie într-adevăr de ajutor organizaţiei în implementarea unor programe menite să crească satisfacţia profesională a angajaţilor.

7. Concluzii

Satisfacţia profesională este un aspect-cheie în managementul organizaţiilor moderne. Este de la sine înţeles că, în era globalizării şi a competiţiei economice crescute, a reţine angajaţii valoroşi este un aspect problematic pentru multe organizaţii. În acest sens, un element ce stă la baza oricărui instrument de reţinere sau politică de motivare este cunoaşterea gradului în care angajaţii sunt mulţumiţi de compania în care lucrează, cunoscându-se de pe acum că această mulţumire este dată de mai multe aspecte. Dacă pentru unii va conta doar salariul, pentru mulţi alţii vor conta beneficiile colaterale salariului, iar pentru alţii politica de instruire a angajaţilor. Aşadar, studiile de satisfacţie profesională pot constitui punctul-cheie în stabilirea politicilor motivaţionale şi a sistemelor de recompensare eficiente. În al doilea rând, studiile de satisfacţie profesională capătă relevanţă şi importantă doar în situaţia în care rezultatele lor sunt obţinute

în baza unor instrumente valide şi fidele. Rezultatele pot constitui inputuri de mare valoare în stabilirea planurilor de management al resurselor umane şi în alocarea bugetelor destinate bonificării şi compensării adecvate a salariaţilor.

Bibliografie

Arvey, R.D. (1992), „Constructs and construct validation: Definitions and issues”, *Human Performance*, 5, pp. 59-69.

Arvey, R.D., Bouchard, T.J., Segal, N.L., şi Abraham, L.M. (1989), „Job satisfaction: Environmental and genetic components”, *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 187-192.

Balzer, W.K., Kihm, J.A., Smith, P.C., Irwin, J.L., Bachiochi, P.D., Robie, C., Sinar, E.F., şi Parra, L.F. (1997), *User's Manual for the Job Descriptive Index (JDI) and the Job In General (JIG) Scales*, Department of Psychology, Bowling Green State University, Bowling Green, OH.

Balzer, W., Smith, P., Kravitz, D., Lovell, S., Paul, K., Reilly, B., şi Reilly, C. (1990), *User's Manual for the Job Descriptive Index (JDI) and the Job in General (JIG) Scale*. Department of Psychology, Bowling Green University, Bowling Green, OH.

Bebu, A (2002), „Percepţia multidimensională a satisfacţiei profesionale la cadrele militare”, *Studii de Psihologie*, Dimitrie Cantemir, Târgu Mureş.

Bergmann, T.J., Bergmann, M.A., şi Grahn, J.L. (1994), „How important are employee benefits to public sector employees?”, *Public Personnel Management*, 23, pp. 397-406.

Bogg, J., şi Cooper, C. (1995), „Job satisfaction, mental health and occupational stress among senior civil servants”, *Human Relations*, 48 (3), pp. 327-341.

Bruce, W.M., şi Blackburn, J.W. (1992), *Balancing Job Satisfaction şi Performance: A Guide for Human Resource Professionals*, Quorum Books, Westport, Conn.

Chirică, S. (1996), *Psihologie organizaţională. Modele de diagnoză şi intervenţie*, Casa de editură şi consultanţă „Studiul organizării”, Cluj-Napoca.

Cheung, F.M., Leung, K., Fan, R.M., Song, W.Z., Zhang, J.X., şi Zhang, J.P. (1996), „Development of the Chinese Personality Assesment Inventory”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27, pp. 181-199.

Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D., şi Warr, P.B. (1981), *The experience of work*, Academic Press, New York.

DeSantis, V.S., şi Durst, S.L. (1996), „Comparing job satisfaction among public and private sector employees”, *American Review of Public Administration*, 26, nr. 3 (septembrie), pp. 327-343.

Dorman, C., şi Zapf, D. (2001), „Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities, *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp. 483-504.

Drago, R., Estrin, S., şi Wooden, M. (1992), „Pay for Performance Incentives and Work Attitudes,” *Australian Journal of Management*, 17, 2, pp. 217-232.

Ellickson, M.C., şi Longsdon, K. (2002), „Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees”, *Public Personnel Management*, 31 (3), p. 343.

Emmert, M.A., şi Taher, A.W. (1992), „Public Sector Professionals: The Effects of Public Sector Jobs on Motivation, Job Satisfaction and Work Involvement”, *American Review of Public Administration*, 22, 1, pp. 37-48.

Fazio, R.H. (1995), „Attitudes as object–evaluation associations : Determinants, consequences, and correlates of attitude accessibility", în R.E. Petty și J.A. Krosnick (eds.), *Attitude strength : Antecedents and consequences* (pp. 247-282), Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.
Fisher, C.D., și Locke, E.A. (1992), „A new look in job satisfaction research and theory", în C.J. Cranny, P.C. Smith și E.F. Stone (eds.), *Job satisfaction : How people feel about their jobs and how it affects their performance*, Lexington Books, New York.
Glick, W., Jenkins, G., și Gupta, N. (1986), „Method versus substance : How strong are underlying relationships between job characteristics and attitudinal outcomes", *Academy of Management Journal*, 29, pp. 441-464.
Hackman, J.R., și Oldham, G.R. (1975), „Development of the job diagnostic survey", *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 159-170.
Heneman, H.G., III, și Schwab, D.P. (1985), „Pay satisfaction : Its multidimensional nature and measurement", *International Journal of Psychology*, 20, pp. 129-141.
Herzberg, F. (1987), „One more time : How do you motivate employees ?", *Harvard Business Review*, pp. 109-120.
Herzberg, F., Mausner, B., și Snyderman, B.B. (1959), *The motivation to work*, ediția a II-a, John Wiley and Sons, New York.
Hom, P.W., Katerberg, R. și Hulin, C.L. (1979), „Comparative Examination of Three Approaches to the Prediction of Turnover," *Journal of Applied Psychology*, 64 (3), pp. 280-290.
Ironson, G.H., Smith, P.C., Brannick, M.T., Gibson, W.M., și Paul, K.B. (1989), „Construction of a Job in General scale : A comparison of global, composite and specific measures", *Journal of Applied Psychology, 74*, pp. 1-8.
James, L.R., și Jones, A.P. (1980), „Perceived job characteristics and job satisfaction : An examination of reciprocal causation", *Personnel Psychology*, 33, pp. 97-135.
Kline, P. (1994), *An Easy Guide to Factor Analysis*, Routledge, New York.
Landy, F.J. (1978), „An opponent process theory of job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 63, pp. 533-547.
Landy, F.J. (1985), *Psychology of work behavior*, The Dorsey Press, New York.
Nagy, M.S. (2002), „Using a single-item approach to measure facet job satisfaction", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75 (1), p. 77.
Lawler, E.E., III (1973), *Motivation in work organizations*, Brooks/Cole Publishing Company, Monterrey, CA.
Locke, E.A. (1969), „What is job satisfaction? Organizational behavior and human performance", în E.E. Lawler (1973), *Motivation in work organizations*, Brooks/Cole Publishing Company, Monterrey, CA.
Locke, E.A. (1976/1979), „The nature and causes of job satisfaction", în M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Behavior* (pp. 1297-1349), Rand Mc Nally, Chicago.
McNeese-Smith, D. (1996), „Increasing employee productivity, job satisfaction, and organizational commitment", *Hospital and Health Services Administration*, 41 (2), pp. 160-175.
Morse, Nancy C. (1953), *Satisfactions in the White Collar Job*, University of Michigan Press, Ann Arbor, Mich.
Organ, D.W., și Konovsky, M. (1989), „Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 157-164.

Pitariu, H.D., şi Paul, D. (2000), „Aspecte psihologice ale satisfacţiei profesionale la cadrele din centrele de plasament", *Revista de Psihologie Aplicată*.

Porter, L.W. (1961), „A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs", *Journal of Applied Psychology*, 45 (1), pp. 1-10.

Quinn, R.P., şi Mangione, T.W. (1973), „Evaluating Weighted Models of Measuring Job Satisfaction : A Cinderella Story", *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, pp. 1-23.

Schaffer, R., (1953), „Job satisfaction as related to need-satisfaction in work", *Psychological Monographs*, vol. 67, pp. 21-25.

Smith, D.B. (1982), „Sex differences in the job satisfaction on University Proffesors", *Journal of Applied Psychology*, 67 (2), pp. 49-251.

Smith, P.C. (1992), „In Pursuit of Happiness : Why Study General Job Satisfaction ? ", în C.J Cranny, P.C. Smith şi E.F. Stone (eds.), *Job Satisfaction* (pp. 5-19), Lexington Books, New York.

Smith, P.C., Kendall, L.M., şi Hulin, C.L. (1969), *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Rand-McNally, Chicago.

Spector, P.E. (1985), „Measurement of human service staff satisfaction : Development of the job satisfaction survey", *American Journal of Community Psychology*, 13 (6), pp. 693-713.

Spector, P.E. (1997), *Job satisfaction : Application, assessment, causes, and consequences*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Spector, P.E. (2000), *Industrial and Organizational Psychology : Research and Practice*, ediţia a II-a, John Wiley & Sons, New York.

Spector, P. (2002), „Employee control and occupational stress", *Current Directions in Psychological Science*, 11 (4), pp. 133-136.

Spector, P.E. (2003), *Industrial/Organizational Psychology : Research and Practice* (pp. 209-237), ediţia a III-a, Wiley & Sons, Inc., New York.

Spector, P.E., Dwyer, D.J., şi Jex, S.M. (1988), „Relation of job stressors to affective, health, and performance outcomes : A comparison of multiple data sources", *Journal of Applied Psychology*, 73, pp. 11-19.

Spector, P.E., Lamond, D., McDonald, G., Wu, R., şi Hosking, B. (2002), *Of emics and etics : The development of a cross-cultural facet measure of job satisfaction*, electronic submission.

Spector, P.E., şi Wimalasiri, J. (1986), „A cross-cultural comparison of job satisfaction dimensions in the United States and Singapore", *Applied Psychlogy : An International Review*, 35, pp. 147-158.

Taylor, G.S., şi Vest, M.J. (1992), „Pay comparisons and pay satisfaction among public sector employees", *Public Personnel Management*, 21 (4), pp. 445-454.

Thierry, H. (2000), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, ediţia a II-a, Blackwell, Oxford.

Townsend, A., DeMarie, S., şi Hendrickson, A. (1998), „Virtual teams : Technology and the workplace of the future", *Academy of Management Executive*, 12 (3), pp. 17-29.

Wanous, J.P., şi Lawler, E.E. (1972), „Measurement and meaning of job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, vol. 56, nr. 2.

Weiss, E.J., Dawis, R.V., England, G.W., şi Lofquist, L.H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, St. Paul, University of Minnesota, Minneapolis.

Weinert, A.B. (1992), *Organizations Psychologie*, 4, vollstaendig ueberarbeitete Auflage, Psychologie Verlags Union.
Wroom, V.H. (1964), *Work and Motivation*, Wiley, New York.
*** (1995), *The Twelfth Mental Measurement Yearbook*, James Madison University library system, http://webspirs.silverplatter.com/cgi-bin/customers/c23418a/c23418a.cgi?sp.nextform=search.htm&sp.dbid.p=S(YB)), accesat la 27 februarie 2002.

Secțiunea 5

Stres organizațional și comportament organizațional

Stresul în muncă și sănătatea

Krisztina D. László

1. Definirea stresului

„Toţi sunt stresaţi, toţi vorbesc despre stres şi totuşi puţini sunt cei care au întreprins demersuri de analiză a stresului" – astfel îşi începe Selye lucrarea *Stres without distress* (1975). Încercând să dea o definiţie a stresului, Selye (1969) constată că termenul este adesea utilizat într-un sens foarte larg. Într-o lucrare ulterioară Selye defineşte stresul ca fiind răspunsul nespecific al organismului la solicitări nespecifice din mediu" (1976).

În ceea ce priveşte etimologia termenului *stres*, acesta provine din verbul latin *stringere*, care înseamnă „a strânge, a supăra" (Arnold *et al.*, 1998 ; Légeron, 2003).

La ora actuală, după aproape jumătate de secol de la apariţia conceptului de *stres*, există o oarecare sistematizare a definiţiilor date stresului. Întâlnim la mai mulţi autori următoarele trei abordări diferite, dar interdependente ale acestui concept (Arnold *et al.*, 1998 ; Cox, 1993 ; Marks *et al.*, 2001) :

1. *abordarea „inginerească"* presupune că stresul este un stimul exterior ce acţionează asupra organismului. Acest tip de stimuli sunt consideraţi a fi aspecte obiectiv măsurabile ale mediului. O afirmaţie a lui Symonds (*apud* Cox, 1993, p. 9) clarifică foarte bine concepţia asupra stresului care stă la baza acestei orientări : „...stresul este ceea ce i se întâmplă *omului*, nu ceea ce se întâmplă în *interiorul* lui ; este un ansamblu de cauze, nu un ansamblu de simptome". Nu este surprinzător că aceia care definesc stresul conform acestei abordări îl măsoară prin intermediul unor scale ce prezintă situaţii stresante, acordând punctaje mai mari sau mai mici, în funcţie de caracterul stresant al fiecărui eveniment. Cea mai cunoscută scală de acest tip este cea elaborată de Holmes şi Rahe (1967), scală pe care subiecţii specifică dacă într-o anumită perioadă li s-au întâmplat evenimentele prezentate. Multe dintre evenimentele specificate de scala lui Holmes şi Rahe sunt relativ rare în viaţa unui individ. Kanner şi colaboratorii săi (1981) consideră că este important să măsurăm şi influenţa micilor neplăceri zilnice, a aşa-numitelor

daily hassles. Pentru măsurarea distresului provocat de aceste mici neplăceri din viața de zi cu zi, Kanner (1981) a elaborat o scală a neplăcerilor zilnice (*Daily Hassles Scale*), ai cărei itemi se referă la situații precum : lipsa timpului, cerințe ridicate, prea multe întreruperi, responsabilități și obligații sociale, pierderea lucrurilor, probleme de sănătate ale membrilor familiei, gânduri îngrijorătoare legate de viitor, griji cu privire la evaluare ;

2. *abordarea fiziologică* vede stresul ca fiind răspunsul de adaptare al unei persoane la un eveniment perturbator. Această abordare a dominat în fazele inițiale ale cercetărilor realizate asupra stresului. Cei mai de seamă reprezentanți ai acestei abordări sunt Walter Cannon și Hans Selye. Ambii au analizat, în special în studii realizate pe animale, efectele stresului asupra indicatorilor fiziologici. Conceptul central al activității lui Canon, primul cercetător al fiziologiei stresului, este cel de *homeostază*, pe care îl definea ca tendința mecanismelor fiziologice ale organismului de a menține pe termen lung o stare constantă (1915). Orice factor care perturbă această stare de echilibru poate fi considerat stresor. Cannon este cel care a formulat bine cunoscuta expresie *fight or flight* pentru a desemna opțiunile pe care individul le are la dispoziție în cazul întâlnirii cu un stresor. Selye (1976) considera că răspunsul la stres, pe care l-a numit sindromul general de adaptare, se derulează în trei faze : reacția de alarmă, rezistența și epuizarea. În cadrul *reacției de alarmă* în organism apar semnele specifice ale întâlnirii cu stresorul. La început imunitatea organismului scade, iar dacă stresorul este foarte puternic (arsură gravă, temperatură extremă), poate surveni moartea. *Faza de rezistență* determină starea de mobilizare și de încordare puternică pe care o trăim în mod subiectiv ca stres. Dacă alături de acțiunea continuă a stresorului este posibilă adaptarea, atunci se poate dezvolta o rezistență adecvată. Semnele reacției de alarmă dispar aparent, iar capacitatea de rezistență depășește nivelul normal. În faza de rezistență, organismul utilizează un timp relativ îndelungat o cantitate de energie mai mare decât în condiții normale, ceea ce înseamnă că este constrâns să apeleze la resurse. Practic, epuizarea resurselor este cea care determină limita rezistenței. *În faza de epuizare* devin evidente efectele negative ale stresului, care, printre altele, pot include și deteriorarea stării de sănătate. Energia organismului se poate epuiza dacă organismul este supus timp îndelungat acțiunii stresorului. O acțiune moderată a stresului este necesară organismului, având un efect stimulativ. Însă stresul poate deveni amenințător dacă pentru învingerea lui se depășește gradul de adaptabilitate al organismului. Fiecare om reacționează altfel la evenimentele care determină stres : la unii aceste evenimente pot determina probleme psihologice și corporale grave, în timp ce alții trec ușor peste aceste evenimente, ba chiar le găsesc interesante și provocatoare ;
3. *abordarea „interacțională” sau tranzacțională* – astăzi, literatura de specialitate este dominată de conceptul elaborat de Richard S. Lazarus, cunoscut

sub numele *modelul tranzacţional sau interactiv* (Lazarus şi Folkman, 1984). Din punctul de vedere al stresului, Lazarus şi Folkman (1984) consideră definitorie relaţia reciprocă dintre individ şi mediul în care trăieşte, în cadrul căreia persoana reacţionează la situaţiile întâlnite. În concepţia lor, stresul nu poate fi identificat nici cu stimulul, nici cu reacţia de răspuns, ci cu procesul în care individul are rolul unui *agent activ* ce poate influenţa, cu ajutorul strategiilor emoţionale, cognitive şi comportamentale pe care le posedă, efectele înfruntării cu situaţia stresantă. În această abordare cognitivă a stresului, Lazarus delimitează trei etape importante în evaluarea stării de stres : *evaluarea primară, evaluarea secundară* şi *reevaluarea*. În cadrul *evaluării primare* are loc aprecierea situaţiei din punctul de vedere al periculozităţii sale ; decizia care poate fi luată în urma evaluării are două ieşiri şi este influenţată de încrederea în resursele proprii. Astfel, ori suntem în stare să facem faţă situaţiei, ori nu. *Evaluarea secundară* ţine de posibilităţile adaptive de care dispune individul şi de măsurile pe care le poate lua pentru a rezolva situaţia. A treia componentă, *reevaluarea*, se referă la modificarea percepţiei primare. În această fază individul a stabilit deja dacă situaţia este sau nu nocivă. La această concluzie îl conduc informaţiile acumulate recent, precum şi efectele primelor încercări de luptă. Reevaluarea presupune activităţi mentale, cum ar fi decizii, raţionalizare, evaluare, deducţie, discriminare, posibilităţi de alegere ş.a.

Putem observa deci că folosirea termenului *stres* în cercetările ştiinţifice sau în literatura de specialitate, precum şi în viaţa cotidiană este caracterizată de o oarecare inconsistenţă ; stresul este considerat uneori drept suma situaţiilor care determină un efort mai mare din partea individului, alteori drept starea psihologică şi fiziologică determinată de cerinţe, iar alteori drept relaţia particulară dintre individ şi mediu.

2. Agenți inductori de stres la locul de muncă

În prezentarea agenţilor inductori de stres la locul de muncă ne vom ghida după clasificarea realizată de Cooper şi Marshall (1976) în modelul dinamicii stresului în muncă, clasificare clasică în literatura de specialitate. Făcând o trecere în revistă a surselor stresului ocupaţional, cei doi autori consideră că ele pot fi grupate în următoarele şase categorii : stresori intrinseci muncii, legaţi de rolul în organizaţie, de relaţiile la locul de muncă, de dezvoltarea carierei, de structura şi climatul organizaţional, precum şi stresori ce rezultă din conflictul muncă-familie.

2.1. Surse ale stresului intrinsece muncii

Agenții fizici ai muncii pot constitui o primă categorie de stresori intrinseci muncii. Spre deosebire de factorii psihosociali, agenții fizici pot fi măsurați obiectiv și din acest motiv monitorizarea și acceptarea efectului lor nociv sunt mai probabile. În majoritatea țărilor industrializate există standarde precise cu privire la cota maximă de periculozitate a diferiților agenți fizici și sunt precis stabilite măsurile de protecție împotriva efectului lor dăunător. Factorii fizici care pot provoca stres la locul de muncă țin de temperatura și umiditatea ambientale, presiunea atmosferică, zgomot, iluminat, rezonanță, cromatică și materiale fizico-chimice (Klein, 2004 ; Sava, 2004).

Munca repetitivă și monotonă este un alt stresor intrinsec muncii. Cox (1993) arată că munca repetitivă și monotonă este adesea asociată cu sentimentul de plictiseală, cu anxietatea și cu depresia.

Există numeroase profesii, cum ar fi cea de șofer de autobuz sau controlor de trafic aerian, ce necesită permanent o *vigilență ridicată* pentru a evita posibilele consecințe dezastruoase ale unui moment de neatenție. Dovezile empirice care arată că munca îndelungată în aceste profesii crește riscul bolilor cardiovasculare sunt tot mai numeroase (Belkic *et al.*, 2004).

Volumul de muncă a fost considerat un agent inductor de stres încă de la începutul studiilor în acest domeniu, fiind și astăzi inclus în majoritatea modelelor de stres ocupațional. Este cunoscut faptul că atât suprasolicitarea, cât și subsolicitarea pot fi problematice. Este bine cunoscută curba în formă de U întors cu privire la relația dintre nivelul de stres și starea generală de bine (Chrousos, 2004 ; Légeron, 2003 ; Marks *et al.*, 2001).

Conform lui Verhoeven și colaboratorilor săi (2003), precum și lui Kittel și Leynen (2003), cerințele ridicate sunt direct asociate cu extenuarea emoțională, depersonalizarea, problemele somatice și în relație inversă cu sentimentul de împlinire personală și satisfacția în muncă. Un alt studiu arată că suprasolicitarea calitativă crește riscul apariției problemelor de somn, a durerilor de cap și de stomac, a nervozității, a depresiei și a oboselii (Waldenström *et al.*, 2002).

Ritmul de muncă alert este, de asemenea, un factor inductor de stres. Este vorba despre viteza cu care munca trebuie realizată și controlul pe care angajatul îl are asupra acestui tempo : dacă ritmul poate fi stabilit de el însuși, de mașina la care lucrează sau de un sistem la care se adaptează întreaga unitate de producție. În studiul lui van Emmerik (2002) realizat pe 1 067 de subiecți angajați în calitate de cercetători sau cadre didactice în universități presiunea în muncă prezice satisfacția scăzută în muncă și extenuarea emoțională.

Legat de problematica programării în timp a muncii, trebuie analizate două aspecte : munca în schimburi și zilele de muncă lungi.

Munca în schimburi, mai ales dacă implică şi schimbul de noapte, este un factor de stres la locul de muncă. Este bine documentat faptul că munca în schimburi, în special schimbul de noapte, cauzează o modificare a ritmului circadian şi a obiceiurilor de somn, ceea ce poate determina o stare de oboseală permanentă şi disfuncţii ale aparatului digestiv (Lovallo şi Thomas, 2004). Un studiu suedez (Knutsson *et al.*, 1986) demonstrează că subiecţii cu ocupaţii care presupun munca în schimbul de noapte se confruntă cu un risc mai mare de a face infarct miocardic comparativ cu subiecţi care lucrează în timpul zilei.

Zile de muncă lungi (12-16 ore) sunt asociate cu un timp mai scurt acordat somnului, precum şi cu sentimentul de extenuare şi oboseală (Härmä, 2006). Viaţa de familie este, de asemenea, afectată. Conform rezultatelor unui studiu realizat de van Emmerik (2002), munca peste program în cazul personalului academic creşte semnificativ lipsa de satisfacţie în muncă şi extenuarea emoţională. În cazul unui eşantion de medici, Stavem şi colaboratorii săi (2003) au observat că persoanele ce lucrau săptămânal peste 50 de ore se confruntau cu un risc mai mare de a se îmbolnăvi comparativ cu cei ce lucrau 44 de ore sau mai puţin. Într-un alt studiu, realizat de Hinkle şi colaboratorii săi (1968), autorii au observat că angajaţii unei companii de telefonie ce urmau cursuri universitare după programul de muncă de opt ore prezentau un risc mai ridicat în ceea ce priveşte mortalitatea cauzată de boli cardiovasculare.

2.2. Stresori legaţi de rolul în organizaţie

Rolul în organizaţie – ca stresor – este legat de problema ambiguităţii de rol, de cea a conflictului de rol, precum şi de cea a responsabilităţii pentru oameni.

Ambiguitatea de rol apare în cazul în care salariatul nu are informaţii adecvate sau suficiente cu privire la rolul său în procesul muncii şi în organizaţie. Lipsa unui sistem de recompense motivant sau necunoaşterea de către angajat a acestuia, precum şi a obiectivelor şi scopului responsabilităţilor proprii poate crea, de asemenea, ambiguitate de rol (Cox, 1993). Situaţiile ce presupun schimbare în viaţa şi activitatea organizaţiei creează adesea ambiguitate de rol.

Conflictul de rol apare atunci când indivizilor li se cere să se comporte într-un mod ce este în conflict cu valorile lor sau când diferitele roluri pe care le joacă se află în contradicţie (Cox, 1993). Price (2003) arată că ambiguitatea şi conflictul de rol, ca surse de stres, sunt asociate cu insatisfacţia în muncă şi fluctuaţia personalului. Un recent studiu maghiar demonstrează că lipsa expectanţelor congruente la locul de muncă este asociat cu probleme psihosomatice, precum şi cu extenuarea emoţională şi depersonalizarea, două componente ale sindromului *burn out* (Piko, 2006). La rezultate similare cu privire la efectul conflictului de rol a ajuns şi Jimmieson (2000), care a observat o relaţie pozitivă între acesta, pe de o parte, şi insatisfacţia în muncă şi depersonalizarea, pe de altă parte.

Responsabilitatea pentru oameni este, de asemenea, considerată un factor de stres legat de rolul individului într-un context dat. Este bine documentat în literatura de specialitate faptul că în cazul celor cu profesii ce presupun contact permanent cu oamenii (medici, asistente medicale, pedagogi, manageri etc.) se manifestă adesea simptomul *burnout* (Maslach şi Schaufeli, 1993). Conceptul de *burnout*, definit prima dată de Freudenberger (1974), apoi dezvoltat de Maslach şi Jackson (1981), este un sindrom ce constă într-o stare de extenuarea emoţională, sentimente de depersonalizare şi reducere a performanţei personale (Maslach şi Schaufeli, 1993).

2.3. Stresori ce rezultă din relaţiile la locul de muncă

Se consideră că lipsa unor bune *relaţii interpersonale* la locul de muncă este unul dintre cei mai importanţi factori de stres organizaţional. Acestea se referă atât la relaţia cu superiorii, cât şi la cea cu colegii, iar în cazul managerilor, şi la cea cu subordonaţii.

Lipsa suportului social este asociată, conform diferitor studii, cu un nivel crescut al extenuării emoţionale (Kittel şi Leynen, 2003 ; Verhoeven *et al.*, 2003 ; van Emmerik, 2002), cu insatisfacţia în muncă (Bellman *et al.*, 2003 ; Tholdy-Doncevic *et al.*, 1998 ; Verhoeven *et al.*, 2003 ; van Emmerik, 2002), cu problemele somatice (Bellman *et al.*, 2003 ; Verhoeven *et al.*, 2003), cu probleme de somn (Waldenström *et al.*, 2002) şi cu nervozitatea (Waldenström *et al.*, 2002). De asemenea, suportul social este considerat a fi un factor moderator al relaţiei dintre stresul în muncă şi sănătate. Cei ce lucrează în condiţii cu stres ridicat, dar au parte de suport social din partea colegilor şi a managerilor au şanse mai mici de a manifesta simptome psihice şi somatice decât cei cu relaţii interpersonale nesatisfăcătoare la locul de muncă (Sargent şi Terry, 2000 ; Peeters şi Le Blanc, 2001 ; Bellman *et al.*, 2003).

Problematica *violenţei la locul de muncă* este o temă de cercetare relativ recentă. Sunt analizate în acest context *mobbing*-ul (psihoteroarea la locul de muncă), stresul posttraumatic, hărţuirea sexuală etc.

2.4. Stresori legaţi de dezvoltarea carierei

Lipsa oportunităţilor de dezvoltare a carierei poate fi, de asemenea, o sursă de stres, mai ales în cazul organizaţiilor care accentuează relaţia dintre dezvoltarea carierei şi competenţă (Cox, 1993). Într-o lucrare din 1978, Cooper (*apud* Cox, 1993) sugera că acest stresor apare cel mai accentuat la cei care au ajuns în culmea carierei lor, mulţi manifestând o scădere a nivelului statutului până la vârsta ieşirii la pensie.

Insecuritatea muncii este, de asemenea, o sursă de stres şi anxietate legată de dezvoltarea carierei. Un studiu recapitulativ cu privire la efectul insecurităţii

muncii asupra indicatorilor bunăstării psihice arată că toate studiile analizate au descoperit o relaţie pozitivă între aceste variabile (Ferrie, 2001). Lipsa de securitate la locul de muncă nu afectează doar indicatori subiectivi precum cei ai bunăstării psihice. Studiul lui Lee şi al colaboratorilor săi (2004) arată că persoanele cu un loc de muncă instabil se confruntă cu un risc mai mare de a dezvolta o boală cardiovasculară peste patru ani, în timp ce Kopp şi colaboratorii săi (2007) arată, pe baza datelor studiului longitudinal Hungarostudy Epidemiological Panel 2006, că insecuritatea locului de muncă face ca riscul mortalităţii premature în rândul bărbaţilor să crească de mai mult de trei ori.

2.5. Stresori legaţi de structura şi climatul organizaţional

Majoritatea populaţiei active din societăţile industriale îşi desfăşoară activitatea în cadrul unor organizaţii. Studii recente (Cox, 1993) privind percepţia indivizilor asupra organizaţiei în care lucrează indică trei aspecte distincte ale funcţionării şi culturii organizaţionale: organizaţia ca mediu de efectuare a unor sarcini, ca mediu de rezolvare a unor probleme şi ca mediu de dezvoltare. Studiul amintit arată că, în cazul în care organizaţia este percepută ca nesatisfăcând nevoile menţionate mai sus, apare starea de stres în rândul salariaţilor.

Libertatea de decizie şi controlul sunt aspecte importante în planificarea posturilor şi organizarea activităţii (Karasek, 1979). Ele se referă la măsura în care angajaţii pot participa la luarea deciziilor ce privesc munca lor. Conform lui Karasek (1979), posibilitatea de a exercita controlul în muncă este în relaţie inversă cu extenuarea şi depresia. Controlul redus este asociat, conform aceluiaşi autor, cu insatisfacţia în muncă şi în viaţă, utilizarea mai frecventă a tranchilizantelor şi un număr crescut al zilelor petrecute anual în concediu medical. Din articolele publicate cu privire la rezultatele studiului european EUROTEACH (Kittel şi Leynen, 2003; Verhoeven *et al.*, 2003) reisese faptul că în cazul profesorilor libertatea de decizie corelează pozitiv cu sentimentul împlinirii personale şi satisfacţia în muncă şi negativ cu extenuarea vitală şi depersonalizarea. Alte studii arată, de asemenea, că în organizaţiile unde angajaţii pot participa la luarea deciziilor, ei prezintă un nivel mai ridicat de satisfacţie în muncă şi stimă de sine (Cox, 1993).

2.6. Stresori ce rezultă din conflictul muncă-familie

2.6.1. Conflictul dintre muncă şi familie

Conflictul muncă-familie este un alt important stresor legat de muncă şi se referă la dificultăţile de a îmbina unele roluri ocupaţionale cu cele de famile. El apare în primul rând în cazul femeilor, iar problema pare să fie şi mai semnificativă

atunci când familia are copii mici (Cox, 1993 ; Győrffy şi Ádám, 2004). Există trei forme ale conflictului muncă-familie (Greenhaus şi Beutell, 1985) :

1. *conflictul legat de timp*, ce apare atunci când timpul dedicat unui rol face dificilă îndeplinirea altui rol ;
2. *conflictul legat de stres* se manifestă în cazul în care stresul, tensiunea specifică unui rol interferează cu îndeplinirea altui rol ;
3. *conflictul legat de comportament* apare când comportamentul exersat într-un rol este incompatibil cu cel necesar îndeplinirii altui rol.

Un studiu realizat de Bellman şi colaboratorii săi (2003) demonstrează că lipsa unui echilibru între muncă şi viaţa personală a fost în relaţie inversă cu satisfacţia cu munca şi cu securitatea organizaţională.

2.6.2. Sindromul timpului liber pierdut

„Sindromul timpului liber pierdut" (*lost free time syndrome*) apare în cazul angajaţilor care fac o muncă deosebit de obositoare, fizic sau psihic (Cox, 1993). Acest sindrom se caracterizează prin faptul că individul nu mai are putere să îşi îndeplinească sarcinile domestice după ce ajunge acasă de la serviciu.

3. Modele teoretice care analizează relația dintre stresul la locul de muncă și sănătate

În ultimele decenii, cercetătorii au elaborat mai multe modele teoretice ale stresului organizaţional (vezi şi Zlate, 2007). O parte dintre aceste modele au scopul de a facilita o mai bună cunoaştere a legăturii dintre caracteristicile psihosociale şi fizice ale muncii, pe de o parte, şi bunăstarea şi sănătatea angajaţilor, pe de altă parte. Noi ne vom rezuma la prezentarea acestora din urmă.

3.1. Modelul solicitări – control – suport social

Conform modelului solicitări-control prezentat de Karasek în 1979, stresul organizaţional ridicat intervine în cazul în care cerinţele solicitante în muncă sunt însoţite de un control scăzut asupra sarcinilor de efectuat (Karasek, 1979).

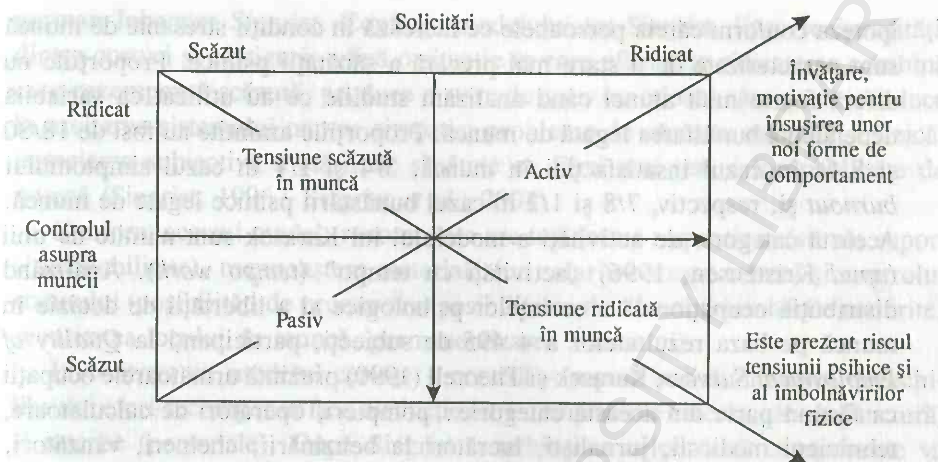


Figura 1. *Modelul solicitări – control – suport social (Karasek și Theorell, 1990, p. 32)*

În 1998 Johnson și Hatt au extins modelul solicitări-control aflat în circulație până în acel moment, adăugând o a treia dimensiune, și anume suportul social. Karasek și colaboratorii săi au acceptat modificarea lui Johnson, astfel că de atunci modelul este cunoscut și sub numele modelul solicitări – control – suport social (Karasek și Theorell, 1990). Pe baza acestuia, grupul aflat în cel mai mare pericol este așa-numitul grup *iso-strain*, care poate fi caracterizat prin cerințe ridicate, control scăzut asupra muncii și lipsa suportului social.

Din intersecția celor două dimensiuni ale modelului solicitări-control rezultă patru tipuri de activități :

1. *activitățile cu stres ridicat* – cele mai multe dintre cercetările pornind de la modelul lui Karasek (1979) și-au focalizat atenția pe acest cadran al modelului. Caracteristica acestor activități este că un nivel ridicat al cerințelor se asociază cu un nivel redus al controlului pe care individul îl poate exercita. Stresul cronic ce rezultă astfel prezintă riscul de îmbolnăvire fizică și psihică. Din 1979, această ipoteză a fost susținută de numeroase studii. Cu toate că există unele cercetări care nu au găsit nici o legătură între stresul în muncă definit după modelul lui Karasek și sănătatea cardiovasculară, studiile recapitulative cu această tematică (Belkic *et al.*, 2004 ; Landsbergis *et al.*, 2001 ; Kristensen, 1995) conchid că stresul ocupațional este un factor de risc pentru morbiditatea și mortalitatea cardiovasculare. Similar, studiul recapitulativ realizat de Kivimäki și colaboratorii săi pe baza datelor a peste 83 000 de angajați arată că stresul ocupațional definit pe baza modelului discutat crește cu aproape 50% riscul de apariție a bolilor cardiace (2006). De asemenea, sunt foarte importante studiile ce au avut ca obiectiv analizarea legăturii dintre stresul în muncă și sănătatea mentală. Conform investigațiilor lui van der Doef și Maes (1999), 28 dintre cele 41 de studii care utilizează modelul solicitări-control și nouă dintre cele 19 ce au la bază modelului modelul solicitări-control-suport social susțin

ipoteza conform căreia persoanele ce lucrează în condiţii stresante de muncă sunt caracterizate de o stare mai precară a sănătăţii psihice. Proporţiile nu diferă foarte mult atunci când analizăm studiile ce au utilizat ca variabilă dependentă bunăstarea legată de muncă. Proporţiile amintite au fost de 18/30 şi 8/14 în cazul insatisfacţiei în muncă, 3/4 şi 1/1 în cazul simptomului *burnout* şi, respectiv, 7/8 şi 1/2 în cazul bunăstării psihice legate de muncă. Această categorie de activităţi a modelului lui Karasek sunt numite de unii (*apud* Kristensen, 1996) „activităţi cu tempo" (*tempo work*). Analizând distribuţia ocupaţională a cerinţelor psihologice şi a libertăţii de decizie în muncă pe baza rezultatelor a 4 495 de subiecţi, participanţi la *Quality of Employment Surveys*, Karasek şi Theorell (1990) prezintă următoarele ocupaţii ca făcând parte din această categorie : pompieri, operatori de calculatoare, tehnicieni medicali, jurnalişti, lucrători la benzinării, chelneri, vânzători, operatori din centrale telefonice etc. ;
2. *activităţile cu stres scăzut* – la capătul opus al diagonalei stresului găsim grupul cu stres scăzut în muncă, grupul „meşteşugarilor" (*craftman's work*) (*apud* Kristensen, 1996). În cazul acestor salariaţi cerinţele muncii nu sunt considerate a fi mari, iar controlul pe care individul îl poate exercita este ridicat. Este cazul arhitecţilor, programatorilor, cercetătorilor în ştiinţele naturale, dentiştilor, frizerilor, pescarilor, tâmplarilor etc. (Karasek şi Theorell, 1990) ;
3. *muncile active* – vorbim de munci active în cazul în care un nivel ridicat al cerinţelor muncii se asociază cu un nivel ridicat al controlului pe care subiectul îl poate exercita. Este situaţia care permite creşterea, participarea, activitatea, creşterea stimei de sine, a motivaţiei de a învăţa, a autorealizării. Este cazul celor cu munci calificate (*qualified works*) (*apud* Kristensen, 1996) : ingineri electrotehnişti, profesori, manageri, fermieri, oficialităţii publice, asistente medicale, medici, salariaţi bancari etc. (Karasek şi Theorell, 1990). Acest cadran al modelului lui Karasek poate fi pus în legătură cu unele teorii din psihologia pozitivă (Theorell şi Karasek, 1996), cum ar fi teoria *flow* a psihologului american Mihály Csíkszentmihályi (1997) ;
4. *muncile pasive* – în acest caz atât nivelul cerinţelor, cât şi cel al controlului sunt scăzute, ceea ce provoacă treptat o deteriorare a capacităţilor individului. Kristensen (1996) numeşte aceste categorii de ocupaţii „munci de supervizare" (*surveillance work*). Conform lui Karasek şi Theorell (1990), ocupaţiile care pot fi încadrate în această categorie sunt : inginer de supraveghere a proceselor, portar, paznic, miner, supraveghetor etc.

3.2. Modelul dezechilibrului efort-recompensă

Un alt model des folosit în studiul legăturii dintre stresul la locul de muncă şi sănătate este cel al dezechilibrului efort-recompensă elaborat de sociologul

german Johannes Siegrist. Conform modelului lui Siegrist, lipsa reciprocităţii dintre costuri şi câştiguri, adică o situaţie în care eforturile ridicate se combină cu o recompensă scăzută, produce o stare de stres emoţional care poate conduce la excitarea sistemului nervos simpatic, probleme de sănătate mentală şi fizică, aprecierea subiectivă a stării de sănătate ca fiind mai rea şi incapabilitate de muncă (Siegrist, 1996; Siegrist *et al.*, 2004).

Conform acestui model, recompensa are trei forme: apreciere (stimă, suport şi echitabilitate), recunoaştere materială (un salariu corespunzător) şi controlul statutului (posibilităţi de promovare, posibilitatea de a evita schimbările nedorite, securitatea locului de muncă, permanentizarea statutului).

În contrast cu modelul cerinţe – control – suport social, modelul dezechilibrului efort-recompensă face distincţie între componente externe (de conjunctură) şi interne (personale). După Siegrist, combinarea celor două componente va oferi o imagine mai precisă a stresului trăit decât dacă am studia doar una dintre componente. Componente externe sunt eforturile (cerinţele psihice şi fizice), precum şi cele trei dimensiuni ale „recompenselor".

După părerea autorului, modelul efort ridicat – recompensă scăzută este acceptat de angajat în următoarele cazuri:

a) nu există o altă alternativă mai bună pe piaţa muncii, costurile căutării unui nou loc de muncă sunt mai ridicate decât cele ale rămânerii pe postul acutal;
b) din motive strategice, angajatul mai poate rămâne o perioadă în mediul de muncă perceput ca neechitabil; consideră că în acest mod îşi îmbunătăţeşte şansele de a fi promovat, ajungând astfel la o stare de echilibru efort-recompensă;
c) ca urmare a unui stil specific de tratare a problemelor, individul nu este capabil să evalueze corect relaţia dintre eforturi şi recompense.

Acest din urmă stil de tratare a problemelor este numit de autor *angajament exagerat*, care, de fapt, reprezintă componenta internă a modelului: *efortul intern*. Această caracteristică internă se referă la o serie de atitudini, comportamente şi stări emoţionale care denotă o luptă exagerată şi care se asociază cu o dorinţă puternică de aprecire şi de înţelegere din partea celor din jur (van Vegchel *et al.*, 2001).

3.3. Modelul potrivirii persoană-mediu

Modelul potrivirii persoană-mediu a fost elaborat la începutul anilor '70 de un grup de cercetători de la University of Michigan, fiind cel mai vechi dintre cele trei modele ale stresului în muncă pe care le prezentăm în capitolul de faţă (French *et al.*, 1982). Acest model consideră că stresul în muncă apare atunci când există o discrepanţă între motivaţiile persoanei şi condiţiile asigurate de mediu (muncă) sau o discordanţă între cerinţele postului şi abilităţile persoanei

de a le face faţă. Autorii înţeleg prin motivaţii factori precum participarea, venitul, dezvoltarea personală. Cerinţele se referă la cantitatea de muncă ce i se cere individului şi la complexitatea muncii. Modelul Michigan încorporează atât stresori obiectivi, cât şi subiectivi şi abordează posibilul efect moderator al suportului social, al factorilor de personalitate, al unor factori exteriori muncii şi variabile demografice (Schnall *et al.*, 1994).

4. Consecințele stresului în muncă

La ora actuală în literatura de specialitate există numeroase studii recapitulative care atestă că un mediu de lucru nepotrivit reprezintă un factor de risc important pentru deteriorarea sănătăţii angajaţilor (Tsutsumi şi Kawakami, 2004 ; van Vegchel *et al.*, 2005 ; van der Doef şi Maes, 1999 ; Belkic *et al.*, 2004).

Probabil cel mai impresionant suport empiric pentru efectul stresului în muncă asupra sănătăţii se referă la *sănătea psihică*. Numeroase studii atestă existenţa unei relaţii semnificative între stresul în muncă/dimensiunile stresului în muncă şi indicatori ai sănătăţii mentale precum sindromul depresiv (Karasek, 1979 ; Kirkcaldy şi Siefen, 2002 ; Kitaoka-Higashiguchi *et al.*, 2003 ; Stavem *et al.*, 2003 ; Neculai *et al.*, 2007), anxietatea (Kirkcaldy şi Siefen, 2002 ; Muhonen şi Torkelson, 2004 ; Stavem *et al.*, 2003), „extenuarea vitală" (Preckel *et al.*, 2005), gradul de mulţumire în viaţă (Karasek, 1979 ; Kohan şi O'Connor, 2002 ; Strauss-Blasche *et al.*, 2002) sau starea de spirit negativă (Kohan şi O'Connor, 2002 ; Strauss-Blasche *et al.*, 2002). Somnul este, de asemenea, afectat în cazul existenţei unor probleme la locul de muncă. O trecere în revistă a studiilor pe această temă a fost realizată recent de cercetătorul suedez Torbjörn Åkerstedt (2006). Studiul atestă existenţa unei relaţii strânse între stresul în muncă, în special anticiparea unui efort ridicat pentru ziua următoare, pe de o parte, şi timpul dedicat somnului şi fragmentarea acestuia, precum şi o reducere a stadiilor de somn 3 şi 4, pe de altă parte.

Problemele la locul de muncă pot afecta şi comportamentele de menţinere a sănătăţii (*health behaviours*). Un studiu realizat de Kouvonen şi colaboratorii săi (2005b) demonstrează că un dezechilibru între eforturile şi recompensele în muncă este asociat cu un risc mai mare de a fi fumător, iar în cazul fumătorilor numărul ţigărilor fumate zilnic creşte odată cu stresul. Problemele la locul de muncă sporesc, de asemenea, riscul abuzului de alcool (Head *et al.*, 2002 ; Tsutsumi *et al.*, 2003) sau al consumului de benzodiazepine (Pelfrene *et al.*, 2004). Un studiu japonez arată, de asemenea, că persoanele cu un nivel ridicat de stres consumă mai puţine legume (Tsutsumi *et al.*, 2003). Există studii ce atestă existenţa unei relaţii inverse semnificative între stresul în muncă şi activitatea fizică în timpul liber (Kouvonen *et al.*, 2005a). Studiile prospective ce analizează relaţia cauzală dintre stresul în muncă şi comportamentul de protejare/

menţinere a sănătăţii sunt deocamdată puţine şi nu permit concluzii solide cu privire la această problematică.

Bolile cardiovasculare sunt problemele somatice cu care stresul în muncă a fost cel mai des pus în legătură. Există numeroase studii ce atestă existenţa unei relaţii cauzale între stresul ocupaţional şi morbiditatea şi mortalitatea cardiovasculare (Rozanski *et al.*, 1999, Hemingway şi Marmot, 1999 ; Belkic *et al.*, 2004 ; Kivimäki *et al.*, 2006). Studiul recapitulativ realizat recent de Kivimäki şi colaboratorii săi (2006) arată că, independent de modul în care este definit stresul ocupaţional – ca o combinaţie de cerinţe ridicate şi control redus (Karasek, 1979), ca dezechilibru între eforturi şi recompense în muncă (Siegrist, 1996), ca lipsă a justiţiei organizaţionale (Elovainio *et al.*, 2002) –, el creşte cu aproximativ 50% riscul apariţiei unei boli cardiovasculare

Dacă relaţia dintre nivelul ridicat al stresului în muncă, pe de o parte, şi mortalitatea şi morbiditatea cardiovasculare, pe de altă parte, este relativ bine documentată, la ora actuală cunoştinţele noastre cu privire la factorii care mediază această relaţie sunt limitate. Există mai multe ipoteze cu privire la modul în care „stresul ajunge sub piele” (Stansfeldt şi Marmot, 2001 ; Kivimäki et al., 2006).

O primă modalitate în care stresul în muncă ne afectează sănătatea este legată de activitatea sistemului nervos central. Stresul cronic duce la o supraactivare îndelungată şi la o dereglare a sistemului hipotalamo-simpatico-adrenergic şi a celui hipotalamo-hipofizo-cortico-suprarenalian (Geurts şi Sonnentag, 2006 ; Kivimäki *et al.*, 2006). Studiul realizat de Sluiter şi colaboratorii săi (2000) arată că nivelul adrenalinei şi al cortizolului creşte şi rămâne ridicat un anumit timp după perioade marcate de stres la locul de muncă. Un studiu recent arată că de-a lungul întregii zile salariaţii cu un angajament crescut faţă de muncă au un nivel mai ridicat al cortizolului decât cei cu un nivel redus al acestei caracteristici (Steptoe *et al.*, 2004).

Emoţiile negative ce însoţesc nivelurile ridicate de stres în muncă reprezintă o altă modalitate prin care mediul ocupaţional cu stres ridicat ne poate afecta sănătatea cardiovasculară. Este bine documentată legătura dintre stresul ocupaţional şi sindromul depresiv, anxietate şi extenuarea vitală (van der Doef şi Maes, 1999 ; van Vegchel *et al.*, 2005) în culturile din Vest, dar mai nou şi în unele culturi asiatice (Watanabe *et al.*, 2004) sau în ţările din Centrul şi Estul Europei (Pikhart *et al.*, 2004 ; Salavecz *et al.*, 2006 ; Neculai *et al.*, 2007). Legătura acestor factori psihosociali cu bolile cardiovasculare este, de asemenea, bine cunoscută (Hemingway şi Marmot, 1999 ; Rozanski *et al.*, 1999).

Supraactivarea îndelungată a celor două axe ale stresului ca o consecinţă a stresului ocupaţional poate să provoace modificări nedorite legate de nivelul lipidelor şi al coagulării sângelui, să crească riscurile de obezitate şi de apariţie a diabetului de tip II, simptome caracteristice sindromului metabolic (Kivimäki *et al.*, 2006). În mod similar, supraactivarea îndelungată a sistemului nervos central duce la creşterea ireversibilă a presiunii arteriale (Schnall *et al.*, 1994) şi

la reducerea variabilităţii ritmului cardiac (Elovainio *et al.*, 2006). Indicatorii imunologici pot fi, de asemenea, implicaţi în relaţia dintre stresul psihosocial şi deteriorarea sănătăţii (Toker *et al.*, 2005 ; Shirom *et al.*, 2006).

Pe lângă ipotezele cu privire la efectul „direct" al stresului, s-au formulat ipoteze şi cu privire la căile „indirecte" prin care mediul ocupaţional influenţează sănătatea. Aceste căi ţin de comportamentul de sănătate. Se consideră că, în rândul angajaţilor ce lucrează în condiţii de stres ridicat, prevalenţa şi intensitatea fumatului şi consumului exagerat de alcool cresc, în timp ce, din cauza lipsei de timp şi a oboselii, activitatea fizică se reduce. Studiul recapitulativ pe această temă realizat de Siegrist şi Rödel (2006) pe baza studiilor ce defineau stresul ocupaţional ca dezechilibru între eforturi şi recompense în muncă a găsit însă un suport empiric modest pentru această ipoteză.

Unele aspecte ale *funcţionării aparatului reproductiv* al femeilor pot fi, de asemenea, afectate de stresul psihosocial la locul de muncă. Există studii ce arată că stresul ocupaţional este asociat cu sindromul premenstrual (Hourani *et al.*, 2004), cu durerile menstruale (Christiani *et al.*, 1995 ; Neculai *et al.*, 2006), precum şi cu cicluri menstruale lungi (Hatch *et al.*, 1999). Un studiu danez arată că, în cazul cuplurilor care îşi doreau copii şi care nu prezentau factori de risc biologici pentru infertilitate, stresul psihosocial ridicat la locul de muncă al femeilor a fost asociat cu şanse mai mici de concepere (Hjollund *et al.*, 1998). Un alt studiu arată că femeile care lucrează în condiţii de stres ridicat pe toată perioada gestaţiei au şanse cu aproximativ 40% mai mari de a naşte înainte de a 37-a săptămână de sarcină (Brett *et al.*, 1997) faţă de cele cu un nivel redus de stres ocupaţional. Există însă şi studii ce nu susţin ipoteza conform căreia ar exista o relaţie între stresul organizaţional şi funcţionarea aparatului reproductiv (Pepitone-Arreola-Rockwell *et al.*, 1981 ; Gordley *et al.*, 2000 ; Hjollund *et al.*, 2004). Numărul studiilor empirice realizate pe această temă este redus, iar multe dintre cele existente au un design transversal. Din aceste motive, deocamdată nu putem trage concluzii solide cu privire la această problematică, de altfel foarte interesantă.

Numeroase studii au găsit legături semnificative între stresul ridicat în muncă şi *alţi indicatori ai sănătăţii* precum evaluarea subiectivă a stării de sănătate (Lerner *et al.*, 1994 ; Ostry *et al.*, 2003 ; Söderfeldt *et al.*, 2000 ; Stavem *et al.*, 2003 ; Taylor şi Geisen, 1999 ; Tholdy-Doncevic *et al.*, 1998), probleme somatice (Kittel şi Leynen, 2003 ; Stavem *et al.*, 2003 ; Tholdy-Doncevicet *et al.*, 1998), probleme musculo-scheletale (Tsutsumi *et al.*, 2001) sau migrene (Muhonen şi Torkelson, 2004).

Nu mai puţin importante sunt studiile cu privire la legătura dintre stresul în muncă şi indicatorii legaţi de *funcţionarea organizaţiei*, fie ei indicatori obiectivi sau subiectivi. Diferitele problemele somatice ale angajaţilor ce apar ca urmare a stresului ocupaţional ridicat conduc la absenteism (van der Doef şi Maes, 1999) şi concedii medicale (Peter şi Siegrist, 1997 ; Väänänen *et al.*, 2003,

Verhaege *et al.*, 2003), factori ce reduc inevitabil productivitatea şi eficienţa organizaţiei şi contribuie la creşterea costurilor. Stresul ocupaţional ridicat poate duce la schimbarea locului de muncă (Hasselhorn *et al.*, 2004 ; Kohan şi O'Connor, 2002), care va crea organizaţiei costuri legate de recrutarea, selecţia, angajarea şi formarea noului personal. Este, de asemenea, plauzibil ca angajamentul redus faţă de organizaţie (Tholdy-Doncevic *et al.*, 1998), nemulţumirea faţă de muncă (Karasek, 1979 ; Kittel şi Leynen, 2003 ; Knussen şi Niven, 1999 ; Kohan şi O'Connor, 2002 ; Muhonen şi Torkelson, 2004 ; Sargent şi Terry, 2000 ; Tholdy-Doncevic *et al.*, 1998) ce apar ca urmare a stresului organizaţional să aibă un impact negativ asupra atmosferei din grupul de muncă sau asupra productivităţii şi eficienţei activităţii organizaţiei (Karasek şi Theorell, 1990).

Sindromul *burnout* este o altă consecinţă a stresului bine documentată şi cunoscută astăzi şi în rândul publicului larg (van Vegchel *et al.*, 2005). Existenţa unui stres ocupaţional ridicat de-a lungul unei perioade lungi face ca numeroşi indivizi cu profesii ce presupun un contact permanent cu oameni să aibă sentimentul că îşi tratează clienţii ca pe nişte obiecte neînsufleţite şi că sunt insensibili la nevoile lor (Verhoeven *et al.*, 2003). Ei pot simţi, de asemenea, o stare de extenuare emoţională, vorbesc de o oboseală puternică dimineaţa, când se trezesc şi trebuie să înceapă o nouă zi de lucru ; seara, după o zi de muncă, se simt complet epuizaţi. Depersonalizarea şi extenuarea emoţională sunt adesea însoţite de un sentiment al performanţei reduse şi al eficacităţii legate de munca prestată (Verhoeven *et al.*, 2003).

5. Factorii ce modifică efectul stresului ocupațional asupra sănătății

Găsim în literatura de specialitate numeroşi factori care modifică efectul stresului ocupaţional asupra indicatorilor sănătăţii.

Probabil cel mai des analizat factor care moderează relaţia dintre stresul în muncă şi indicatorii sănătăţii este *genul*, diferenţele dintre bărbaţi şi femei cu privire la stresul ocupaţional şi corelatele sale stârnind interesul multor cercetători, dar şi al publicului larg. Cu toate că deocamdată nu există un consens absolut în această privinţă, se pare că stresul în muncă, precum şi vulnerabilitatea faţă de ea prezintă o imagine diferită în cazul celor două sexe (Karasek şi Theorell 1990 ; Karasek *et al.*, 1998 ; Hall, 1989). Un studiu realizat de Roxburgh în 1996 arată că, în comparaţie cu bărbaţii, femeile au în medie munci cu un nivel mai scăzut al complexităţii şi că deţin un nivel semnificativ mai redus al controlului la locul de muncă. Totuşi, în eşantionul analizat, cele două sexe nu difereau în ceea ce priveşte vulnerabilitatea faţă de aceşti stresori. Femeile s-au

dovedit însă mai sensibile la efectele nocive ale muncii cu un nivel ridicat de rutină. Conform altor analize din acelaşi studiu, cerinţele ridicate în muncă sunt asociate cu un consum crescut de alcool în cazul femeilor, dar nu şi al bărbaţilor, în timp ce în rândul bărbaţilor consumul de alcool este afectat de condiţiile de muncă toxice (Roxburgh, 1998). Diferenţele dintre sexe cu privire la vulnerabilitatea cardiovasculară faţă de stresul ocupaţional au fost abordate recent în studiul recapitulativ realizat de Kivimäki şi colaboratorii săi (2006). Autorii menţionează că deocamdată studiile ce analizează problematica relaţiei dintre stresul organizaţional şi sănătatea cardiovasculară în rândul femeilor sunt puţine, dar, conform dovezilor existente, se pare că în cazul bărbaţilor stresul în muncă este un predictor mai puternic al bolilor cardiovasculare decât în rândul femeilor (Kivimäki *et al.*, 2006). Un alt studiu recapitulativ arată că bărbaţii sunt mai sensibili din punct de vedere psihic decât femeile faţă de cerinţele psihologice în muncă, dar şi faţă de un suport social redus din partea colegilor şi al managementului (Stansfeld şi Candy, 2006).

Un interes crescut se manifestă şi în legătură cu *statutul socioeconomic* ca potenţial moderator al relaţiei dintre stresul în muncă şi indicatorii sănătăţii individului sau a organizaţiei. Este bine cunoscut faptul că prevalenţa multor stresori legaţi de muncă diferă în funcţie de statutul social, definit prin nivelul de educaţie, cel ocupaţional sau pe baza venitului. Majoritatea stresorilor ocupaţionali, cum ar fi controlul redus, lipsa suportului social, recompensele sociale şi materiale scăzute, munca în schimburi, munca repetitivă, insecuritatea muncii, condiţiile de muncă toxice, sunt mult mai frecvent întâlniţi în rândul persoanelor din clasele de jos (Theorell şi Karasek, 1996 ; Borg şi Kristensen, 2000). Există şi unele excepţii în acest sens, cerinţele psihologice şi conflictele la locul de muncă fiind stresori mai des întâlniţi în cazul categoriilor bine situate financiar (Theorell şi Karasek, 1996 ; Borg şi Kristensen, 2000). Analize din studiul Whitehall II (Griffin *et al.*, 2002) arată că riscul de depresie şi anxietate, asociat cu un control redus la locul de muncă, este mai ridicat în cazul bărbaţilor din clasa de jos şi de mijloc comparativ cu cei din pătura superioară. Similar, vulnerabilitatea cardiovasculară faţă de stresul muncii este mai mare în cazul păturilor de jos în comparaţie cu categoriile mai bine situate (Schnall *et al.*, 1994).

Un alt factor frecvent analizat ca moderator al relaţiei dintre stresul ocupaţional şi sănătatea angajaţilor este *suportul social*. Studiul lui Sargent şi Terry (2000) arată că existenţa unui şef care îi oferă susţinere angajatului atenuează efectele nocive ale stresului ocupaţional asupra depersonalizării şi insatisfacţiei în muncă. Rezultate similare sunt prezentate şi de Bellman şi colaboratorii săi cu privire la efectul moderator al suportului social la locul de muncă asupra relaţiei dintre stresul ocupaţional şi nivelul energiei, a satisfacţiei în muncă, a sentimentului de securitate şi a angajamentului faţă de organizaţie (2003). Nu doar suportul din partea colegilor sau al supervizorului protejează împotriva efectului negativ al stresului. Din studiul lui Peeters şi Le Blanc (2001) reiese că, pe lângă

bunele relaţii cu colegii, existenţa unei familii suportive atenuează, de asemenea, efectele nefaste ale stresului organizaţional.

Stilul de coping adaptat în viaţa de zi cu zi, dar în special în problemele de la locul de muncă, poate, de asemenea, să stopeze dezvoltarea unor probleme psihice ori somatice ca urmare a condiţiilor psihosociale de muncă precare. Studiul lui De Rijk şi al colaboratorilor săi (1998) arată că persoanele ce utilizează cel mai des un stil de *coping* orientat spre problemă au şanse mai mici să prezinte sindromul *burn out* ca urmare a stresului ocupaţional comparativ cu cei ce utilizează aceste strategii mai rar. Similar, un studiu japonez susţine efectul protectiv al stilului de *coping* activ cu privire la efectul nefast al stresului asupra sănătăţii psihice (Shimazu şi Kosugi, 2003).

Factorii de personalitate influenţează, de asemenea, modul cum reacţionează indivizii în cazul stresului ocupaţional cronic. Un factor de personalitate adesea analizat în acest sens este *afectivitatea negativă*, căreia îi e specifică o stare emoţională negativă frecventă, nevrotism şi o stimă de sine redusă (Mak şi Mueller, 2000). Mak şi Mueller, spre exemplu, arată că persoanele cu un nivel ridicat al afectivităţii negative sunt mai vulnerabile faţă de efectele negative ale insecurităţii la locul de muncă (2000). Similar, *stabilitatea emoţională* moderează relaţia dintre conflictul muncă-familie, pe de o parte, şi depresie şi extenuare, pe de altă parte, arată un studiu olandez efectuat pe aproape 300 de salariaţi părinţi. În acelaşi timp, un *caracter agreabil* protejează împotriva efectului negativ al conflictului dintre familie şi muncă asupra lipsei de satisfacţie în căsnicie (Kinnunen *et al.*, 2003). *Locul controlului*, definit ca „o variabilă de personalitate care se referă la expectanţele generalizate ale indivizilor cu privire la abilitatea sau inabilitatea lor de a controla întăririle în viaţă" (Spector şi O'Connel, 1994, p. 2), pare, de asemenea, să fie un factor moderator al efectului stresului ocupaţional asupra sănătăţii. Astfel, persoanele care consideră că îşi orientează singure soarta sunt „internaliştii", pe când cei ce cred că forţe exterioare lor sau norocul sunt responsabile de ceea ce li se întâmplă sunt numiţi „externalişti". Persoanele externaliste care lucrează în condiţii de stres organizaţional ridicat se confruntă cu un risc mai mare de a manifesta simptome psihice şi somatice comparativ cu internaliştii cu acelaşi nivel al stresului ocupaţional (Muhonen şi Torkelson, 2004).

Cunoaşterea propriilor capacităţi, „încrederea oamenilor în capabilităţile lor de a atinge nivelurile de performanţă dorite" (Bandura, 1994), poate avea, de asemenea, un efect moderator în relaţia stres-sănătate. Într-o lucrare din 1997, Bandura a analizat relaţia dintre cunoaşterea propriilor capacităţi şi stresul ocupaţional. Autorul a observat că persoanele cu un nivel scăzut al cunoaşterii propriilor capacităţi în muncă fac faţă mai greu stresului ocupaţional, comparativ cu cei ce au un nivel ridicat al acestei trăsături, şi, ca urmare, suferă mai mult de anxietate, au mai multe probleme de sănătate şi obiceiuri care le afectează sănătatea (Bandura, 1997). În unul dintre studiile sale, Jimmieson (2000) a găsit

un efect moderator al cunoașterii propriilor capacități în relația dintre lipsa de control la locul de muncă, pe de o parte, și insatisfacția în muncă și sănătatea somatică, pe de altă parte. Cunoașterea propriilor capacități s-a dovedit a fi un factor moderator al relației stresori-tensiune și în studiul lui van Dick și Wagner (2001). Rezultatele studiului lui Jimmieson și al colaboratorilor săi (2004), al lui Greenglass și Burke (2000) și al lui Neculai și Jakab (2005) nu susțin însă ipoteza conform căreia ar exista un efect de interacțiune între stresul ocupațional și cunoașterea propriilor capacități cu privire la sănătatea psihică.

O vacanță odihnitoare are, de asemenea, un caracter protectiv în ceea ce privește efectul nefast al stresului organizațional asupra bunăstării salariaților (Strauss-Blasche *et al.*, 2002).

6. Măsurarea stresului ocupațional

Metoda cel mai des folosită în determinarea factorilor de stres la locul de muncă este cea a anchetei pe bază de *chestionar*. În cadrul acestei metode, fiecărui participant la studiu i se cere să răspundă la anumite întrebări sau să-și specifice acordul ori dezacordul cu privire la existența, caracterul stresant sau frecvența unor factori de stres (conflictul de rol, controlul pe care îl poate exercita, cerințele în muncă etc.). Pe baza răspunsurilor date, salariatul va primi un scor pe fiecare dimensiune a scalei, fiind apoi – prin compararea la diferite standarde – încadrat în anumite categorii de stres ocupațional.

Metoda anchetei pe bază de chestionar are avantajul că utilizarea lor presupune costuri relativ mici, sunt ușor de administrat, iar în cazul în care există standarde naționale pe tipuri de ocupații, este posibilă raportarea la ele a scorurilor individuale sau a unui grup de muncă (Landsbergis *et al.*, 2001).

Principalul și controversatul lor dezavantaj constă în posibila distorsiune pe care o provoacă autocaracterizarea (Cox, 1993 ; Cox *et al.*, 2000 ; Karasek *et al.*, 1998 ; Kristensen, 1995, 1996 ; Landsbergis *et al.*, 2001 ; Schnall *et al.*, 1994 ; Theorell și Karasek, 1996). Kristensen (1995) crede că principala problemă legată de acest aspect rezidă în faptul că muncitorii cu o stare de sănătate precară sau cu un nivel mai slab al bunăstării psihice tind să raporteze condiții mai stresante la locul de muncă decât cei care au o stare de sănătate bună. De asemenea, angajații cu o stare bună a sănătății vor avea tendința să subestimeze factorii de stres la locul de muncă. Se ajunge la o distorsionare pozitivă a relației dintre factorii de stres și starea de sănătate. Acestă trăsătură individuală (raportarea unor condiții mai stresante și o stare a sănătății mai slabă) se datorează – în opinia specialiștilor – *afectivității negative* (Karasek *et al.*, 1998 ; Kristensen, 1995, 1996 ; Schnall *et al.*, 1994 ; Theorell și Karasek, 1996). Problema metodologică ce apare astfel a fost numită de Frese și Zapf (*apud* Cox *et al.*, 2000 ; Kristensen, 1995, 1996) „capcana trivialității" (*triviality trap*). Cu privire

la problema capcanei trivialităţii, Kasl (*apud* Cox *et al.*, 2000 ; Kristensen, 1996) scria : „Volumul de studii, generat de planuri de cercetare transversale, în care variabilele independente, mediatoare şi dependente, măsurate cu instrumente ce presupun autocaracterizare, sunt corelate unele cu altele, este atât de mare, încât şi-a creat propriul standard al metodologiei «acceptabile». Editorii revistelor (foarte probabil conştienţi de limitele metodologice) ar putea ezita să pună un «moratorium» pe o metodologie care mai ieri era «acceptabilă»".

Unii cercetători (De Lange *et al.*, 2004 ; Ivancevich *et al.*, 2003) cred că o metodă de rezolvare a acestei probleme este controlarea influenţei afectivităţii negative. Dar nici cu privire la acest aspect nu există un consens absolut. Karasek şi colaboratorii săi (1998) sunt de părere că „acest remediu este mai rău decât problema însăşi". Autorii menţionaţi cred că există posibilitatea ca prin controlul afectivităţii negative să se supracontroleze asociaţiile amintite. A afirma, în urma controlării efectului afectivităţii negative, că nu mai există o relaţie semnificativă între condiţiile precare de muncă şi indicatorii sănătăţii este o „întoarcere a trivialităţii". Apare astfel o subestimare a efectului caracteristicilor muncii asupra sănătăţii. Aceste critici ale metodelor ce presupun autocaracterizare – scriu Karasek şi colaboratorii săi (1998) – pot avea o consecinţă nefericită, şi anume reducerea presiunii ce se exercită asupra liderilor din lumea afacerilor pentru a umaniza mediile de muncă.

Alte probleme ce apar în legătură cu chestionarele de autoevaluare ţin de adaptarea lor în diferite contexte culturale (Landsbergis *et al.*, 2001). Kristensen (1996) exemplifică un aspect al acestei probleme prin adaptarea Chestionarului de conţinut al muncii (Karasek, 1998). Răspunsurile ce se dau la itemii din varianta originală a chestionarului pot fi : *total de acord*, *de acord*, *dezacord*, *total dezacord*. Aşadar, răspunsurile se dau în termeni de opinii şi atitudini. În cazul aceluiaşi chestionar utilizat în cazul studiului Whitehall II (Bosma *et al.*, 1998), răspunsurile se dau în termeni de frecvenţă : *adesea*, *câteodată*, *rar*, *aproape niciodată/niciodată*. Într-un studiu realizat de Kristensen în Danemarca, răspunsurile la acelaşi chestionar s-au dat în termeni de intensitate la expunere (1996).

O alternativă ce doreşte să elimine limitele chestionarelor de autocaracterizare este *metoda „imputaţiei"* (Kristensen, 1995, 1996 ; Landsbergis *et al.*, 2001 ; Schnall *et al.*, 1994). Ea presupune determinarea valorilor medii ale fiecărui tip de stresor pentru diferite tipuri de ocupaţii. Numărul minim de subiecţi folosiţi în acest sens este cinci (Kristensen, 1995, 1996). Nivelurile medii la fiecare dimensiune a stresului ocupaţional li se „impută" tuturor subiecţilor ce au ocupaţiile date. Se consideră că această metodă are avantajul de a elimina evaluarea subiectivă a individului. Aceşti indicatori ai caracteristicilor muncii sunt introduşi apoi în analizele statistice pentru a vedea dacă prezic sau nu indicatorii stării de sănătate.

Dezavantajele metodei țin de pierderea variabilității interocupaționale a caracteristicilor muncii, imprecizia cu care se determină mediile ocupaționale pentru ocupațiile rare și problema generalizabilității scorurilor ocupaționale la subpopulații și la alte perioade (Landsbergis *et al.*, 2001). Utilizarea acestei metode presupune, de asemenea, efectuarea unor studii prealabile, când se stabilesc mediile stresorilor pentru fiecare ocupație (Schnall *et al.*, 1994).

După cum consideră Kristensen (1995, 1996), precum și Schnall și colaboratorii săi (1994), metoda autocaracterizării duce la supraestimarea relației dintre agenții stresori ai muncii și starea de sănătate precară, în timp ce în cazul metodei „mediei" apare o subestimare a acestei relații. Specialiștii citați recomandă utilizarea ambelor metode în același studiu pentru a obține date cât mai reale.

O a treia metodă ce se poate utiliza în determinarea severității agenților stresori este numită *metoda externă*. Conform acestei metode, caracteristicile muncii sunt estimate independent de muncitorii care sunt expuși la acești factori de hazard. Landsbergis și colaboratorii săi (2001) vorbesc de patru asemenea metode:

1. examinarea documentelor firmei;
2. evaluarea condițiilor de muncă de către experți fără a observa direct individul în timpul muncii;
3. evaluarea caracteristicilor postului de către manageri sau colegi;
4. observarea la locul de muncă de către persoane instruite.

Această metodă are însă dezavantajul că necesită un mare consum de bani și de timp. Landsbergis și colaboratorii săi (2001) recomandă utilizarea acestei metode în cazul validării chestionarelor de stres ocupațional, în companiile în care există numeroase posturi asemănătoare și în scopul de a aduna informații suficiente pentru programele de intervenție.

În cazul în care există resurse suficiente, este de dorit utilizarea concomitentă a celor trei metode prezentate, tehnică numită în literatura de specalitate *triangulație*.

7. Managementul stresului ocupațional

Pe lângă efectele nefaste asupra sănătății indivizilor și a climatului organizațional, stresul ocupațional cauzează imense costuri organizațiilor și societății, provocate de absența de la locul de muncă, reducerea productivității, pensionarea timpurie, selecția, angajarea și formarea noului personal și tratamentul medical al consecințelor stresului. În SUA aceste cheltuieli pot atinge anual 150 de miliarde de dolari (Karasek și Theorell, 1990). După calculele lui Arnold și ale colaboratorilor săi (1998), anual în Marea Britanie 10% din produsul intern brut se pierde din cauza pagubelor produse de stresul organizațional.

Din acest motiv, majoritatea statelor dezvoltate au reglementat prin lege faptul că angajatorii au obligaţia de a crea condiţii de muncă care să nu afecteze negativ sănătatea fizică şi psihică a salariaţilor. În acest sens, Uniunea Europeană a introdus la 12 iunie 1989 Directiva cu privire la Siguranţa şi Sănătatea în Muncă.

Aducerea la cunoştinţa organelor executive şi a publicului larg a rezultatelor studiilor ştiinţifice cu privire la efectele nefaste ale stresului ocupaţional, costurile financiare provocate de el, precum şi legislaţia în vigoare în numeroase state ar trebui să reprezinte factori motivanţi importanţi pentru implementarea programelor de intervenţie în scopul reducerii stresului la locul de muncă. Cu toate acestea – afirmă Kompier şi Cooper –, practicile curente ale managementului stresului ocupaţional sunt dezamăgitoare (1999a).

Există două criterii majore pe baza cărora putem clasifica programele de management al stresului organizaţional. Conform primului criteriu – focusul programului –, distingem între „intervenţii orientate spre angajat şi intervenţii orientate spre condiţiile de muncă" (Geurts şi Gründemann, 1999). *Intervenţiile orientate spre angajat* vizează învăţarea de către acesta a unor tehnici cu ajutorul cărora poate face faţă în mod mai eficient stresului, precum şi a unor tehnici – în primul rând cognitive – ce modifică percepţia şi evaluarea situaţiei stresante". *Intervenţiile orientate spre condiţiile de muncă* vizează îmbunătăţirea acestora astfel încât să satisfacă nevoile angajaţilor într-o măsură cât mai mare.

Al doilea criteriu după care programele de management al stresului ocupaţional pot fi clasificate ţine de momentul realizării intervenţiei. Astfel, distingem între prevenţia primară, cea secundară şi cea terţiară (Geurts şi Gründemann, 1999 ; Kompier şi Cooper, 1999a). *Prevenţia primară* are în vedere reducerea sau eliminarea stresorilor. Poate consta în activităţi precum modificarea sarcinilor, creşterea autonomiei şi a participării angajaţilor la luare deciziilor, schimbarea orelor de muncă etc. (Geurts şi Gründemann, 1999). *Prevenţia secundară* are ca obiectiv prevenirea îmbolnăvirii angajaţilor care lucrează în condiţii cu un nivel ridicat de stres. *Prevenţia terţiară* vizează tratarea şi reabilitarea salariaţilor ce prezintă îmbolnăviri cauzate de stresul organizaţional. Recuperarea după concediul medical, programele pentru reducerea stresului post-traumatic, relaxarea, psihoterapia sunt exemple de activităţi ce se încadrează în această categorie (Geurts şi Gründemann, 1999).

Mai mulţi autori (Kompier şi Cooper, 1999a ; Geurts şi Gründemann, 1999) observă că majoritatea programelor de management al stresului se încadrează în categoria prevenţiei secundare şi terţiare, deci vizează tratarea efectelor nefaste ale stresorilor ocupaţionali, şi nu reducerea lor. Similar, cu toate că o combinaţie a intervenţiilor orientate spre angajaţi cu cele orientate spre condiţii de muncă ar fi ideală din punctul de vedere al rezultatelor (Semmer, 2006), practica arată că programele de management al stresului ocupaţional vizează individul, focalizându-se mai rar se pe înlăturarea sau reducerea surselor de stres din organizaţie

(Tsutsumi şi Kawakami, 2004). În acest sens există anumite diferenţe între ţările Europei, în ţările nordice fiind mai des întâlnite programele de management al stresului orientate spre condiţiile de muncă, în timp ce Marii Britanii, spre exemplu, îi sunt specifice în primul rând intervenţiile orientate spre individ (Kompier şi Cooper, 1999b).

O a doua problemă a practicii managementului stresului organizaţional actual constă în faptul că majoritatea intervenţiilor orientate spre condiţiile de muncă vizează în primul rând modificarea agenţilor stresori fizici. Un studiu realizat la începutul anilor '90 pe un eşantion de 1 451 de companii din şapte ţări ale Uniunii Europene arată că intervenţiile cel mai des întâlnite pentru reducerea stresului la locul de muncă vizează echipamentul de protecţie, iluminatul, ventilaţia, încălzirea, reducerea zgomotului, controlul substanţelor toxice, schimbarea designului interior etc. (Wynne şi Clarkin, 1992). Cel mai des amintite intervenţii ce au şi un aspect psihosocial au fost introducerea timpului de lucru flexibil, trainingurile de dezvoltare a competenţelor personale, reorganizarea muncii.

O a treia problemă legată de introducerea programelor de management al stresului ţine de lipsa cunoştinţelor cu privire la eficacitatea lor. Un studiu randomizat, cu design longitudinal, ce urmăreşte de-a lungul unei perioade îndelungate influenţa intervenţiei asupra mai multor indicatori subiectivi şi obiectivi, ar fi metoda ideală pentru determinarea eficacităţii acestor intervenţii (Kompier şi Cooper, 1999a). Chiar dacă ar exista o companie care să accepte un program de intervenţie, în practică este aproape imposibil de găsit o altă organizaţie cu caracteristici similare care să servească drept control şi care să accepte să nu realizeze modificări, restructurări pe durata de câţiva ani a proiectului de intervenţie (Kompier şi Cooper, 1999a). Totuşi, chiar dacă eficienţa unui program de management al stresului într-o companie este dovedită, nu putem fi siguri că aceasta va produce rezultate similare în alt mediu organizaţional.

8. Concluzii

În timp ce în Europa de Vest şi pe continentul nord-american s-au realizat numeroase studii cu privire la legătura dintre stresul în muncă şi sănătate, în Europa Centrală şi de Est abia în ultimul deceniu au apărut câteva lucrări cu această tematică. Amintim aici în primul rând studiul *Health, Alcohol and Psychosocial Factors in Eastern Europe (HAPPIE)*, realizat pe largi eşantioane din Cehia, Polonia, Rusia şi Lituania, ce vor contribui la o mai bună înţelegere a modului în care factorii psihosociali, inclusivi cei legaţi de muncă, contribuie la nivelul ridicat al morbidităţii şi mortalităţii premature în această regiune a Europei (Pikhart *et al.*, 2001 ; Pikhart *et al.*, 2004 ; Bobak *et al.*, 2005 ; Peasey *et al.*, 2006). În mod similar, studiul reprezentativ Hungarostudy 2002 şi studiul longitudinal Hungarostudy Epidemiological Panel 2006 (Kopp *et al.*, 2006,

2007 ; Salavecz *et al.*, 2006 ; Neculai *et al.*, 2007) constituie alţi paşi importanţi în înţelegerea stresului în muncă şi mai târziu în dezvoltarea programelor de management al stresului ocupaţional în Ungaria. Dintre eforturile făcute în România, amintim studiul realizat de Pitariu (2003) cu privire la stresul ocupaţional în rândul managerilor şi validarea versiunii româneşti a Chestionarului de Conţinut al Muncii (Poantă *et al.*, 2006), unul dintre cele mai cunoscute instrumente psihologice în domeniu.

Pentru viitor, considerăm importantă conturarea unei mai bune imagini cu privire la condiţiile psihosociale ale muncii şi a consecinţelor acestora în ţările din Europa Centrală şi de Est. Pentru aceasta, sunt importante prelucrarea şi publicarea rezultatelor studiilor amintite, precum şi realizarea altora de mari dimensiuni şi în celelalte ţări din centrul şi estul Europei. Pentru cunoaşterea costurilor implicate şi creşterea motivaţiei pentru umanizarea locurilor de muncă, va trebui să facem cunoscute aceste rezultate unui public cât mai larg, în primul rând organelor legislative şi executive. Paralel, este necesară analizarea eficacităţii unor programe de management al stresului ocupaţional adaptate fiecărui context cultural. Implementarea efectivă a acestor programe de intervenţie este scopul ultim al imenselor eforturi de cerecetare realizate în acest domeniu.

Bibliografie

Åkerstedt, T. (2006), „Psychosocial stress and impaired sleep", *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 32, pp. 453-501.

Arnold, J., Cooper, C.L., şi Robertson, I.T. (1998), *Work Psychology : Understanding Human Behaviour in the Workplace*, Pitman, Londra.

Bandura, A. (1994), „Self-efficacy", în V.S. Ramachaudran (coord.), *Encyclopaedia of Human Behaviour*, Academic Press, New York.

Bandura, A. (1997), *Self-efficacy : The exercise of control*. Freeman. New York.

Belkic, K., Landsbergis, P.A., Schnall, P.L., şi Baker, D. (2004), „Is job strain a major source of cardiovascular disease risk ? ", *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 30, pp. 85-128.

Bellman, S., Forster, N., Still, N., şi Cooper, C. (2003), „Gender differences in the use of social support as a moderator of occupational stress", *Stress and Health*, 19, pp. 45-58.

Bobak, M., Pikhart, H., Kubinova, R., Malyutina, S., Pajak, A., Sebakova, H., Topor-Madry, R., Nikitin, Y., Caan, W., şi Marmot, M. (2005), „The association between psychosocial characteristics at work and problem drinking : A cross-sectional study of men in three Eastern European urban populations", *Occupational and Environmental Medicine*, 62, pp. 546-550.

Borg, V., şi Kristensen, T.S. (2000), „Social class and self-rated health : Can the gradient be explained by differences in life style or work environment ? ", *Social Science and Medicine*, 51, pp. 1019-1030.

Bosma, H., Peter, R., Siegrist, J., şi Marmot, M. (1998), „Two alternative job stress models and the risk of coronary heart disease", *American Journal of Public Health*, 88, pp. 68-75.

Brett, K.M., Strogatz, D.S., și Savitz, D.A. (1997), „Employement, job strain, and preterm delivery among women in North Carolina", *American Journal of Public Health*, 87, pp. 199-2004.

Cannon, W.B. (1915), *Bodily changes in pain, hunger, fear and rage : An account of recent researches into the function of emotional excitement*, D. Appleton & Company, New York.

Christiani, D.C., Niu, T., și Xu, X. (1995), „Occupational stress and dysmenorrhea in women working in cotton textile mills", *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 1, pp. 9-15.

Chrousos, G.P. (2004), „Stresszorok, stressz és az adaptív válasz neuroendokrin integrációja : Selye János emlékelőadás, 1997", în Z. Kulcsár, S. Rózsa și G. Kökönyei (coord.), *Megmagyarázhatatlan testi tünetek. Szomatizáció és funkcionális stresszbetegségek.* ELTE Eötvös Kiadó, Budapesta.

Cox, T. (1993), *Stress research and stress management : Putting theory to work*, HSE Contract Research Report No. 61/1993.

Cox, T., Griffiths, A.J., și Rial-Gonzalez, E. (2000), *Research on work-related stress : Report to the European Agency for Safety and Health at Work*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg, http://agency.osha.eu.int/publications/reports/stress.

Cooper, C.L., și Marshall, J. (1976), „Occupational sources of stress : A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health", *Journal of Occupational Psychology*, 49, pp. 11-28.

Csíkszentmihályi, M. (1997), *Flow. Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája*, Akadémiai Kiadó, Budapesta.

De Lange, A.H., Taris, T.W., Kompier, M.A., Houtmans, I.L.D., și Bongers, P.M. (2004), „The relationship between work characteristics and mental health : Examining normal, reversed and reciprocal relationships in a 4-wave study", *Work & Stress*, 18, pp. 149-166.

De Rijk, A.E., Le Blanc, P.M., și Schaufeli, W.B. (1998), „Active coping and need for control as moderators of the job demand-control model : Effects on burn-out", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, pp. 1-18.

Elovainio, M., Kivimäki, M., și Vahtera, J. (2002), „Organizational justice : Evidence of a new psychosocial predictor of health", *American Journal of Public Health*, 92, pp. 105-108.

Elovainio, M., Kivimäki, M., Puttonen, S., Lindholm, H., Pahjonen, T., și Sinervo, T. (2006), „Organizational injustice and impaired cardiovascular regulation among female employees", *Occupational and Environmental Medicine*, 63, pp. 141-144.

Ferrie, J.E. (2001), „Is job insecurity harmful to health ? ", *Journal of the Royal Society of Medicine*, 94, pp. 71-76.

French, J.R.P., Caplan, R.D., și van Harrison, R. (1982), *The Mechanisms of Job Stress and Strain*, Wiley & Sons, New York.

Freudenberger, H.J. (1974), „Staff burn-out", *Journal of Social Issues*, 30, pp. 159-165.

Gordley, L.B., Lemasters, G., Simpson, S.R., și Yiin, J.H. (2000), „Menstrual disorders and occupational stress, and racial factors among military personnel", *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 42, pp. 871-881.

Greenglass, E.R., și Burke, R. (2000), „Hospital downsizing, individual resources, and occupational stressors in nurses", *Anxiety, Stress and Coping*, 13, pp. 371-390.

Greenhaus, J.H., și Beutell, N.J. (1985), „Sources of conflict between work and family roles", *The Academy of Management Review*, 10, pp. 76-88.

Griffin, J.M., Fuhrer, R., Stansfeld, S.A., și Marmot, M. (2002), „The importance of low control at work and home on depression and anxiety : Do these effects vary by gender and social class ?", *Social Science and Medicine*, 54, pp. 783-798.

Guerts, S., și Gründemann, R. (1999), „Workplace stress and stress prevention in Europe", în C.L. Cooper (coord.), *Preventing Stress, Improving Productivity : European Case Studies in the Workplace*, Routledge, Londra.

Guerts, S.A.E., și Sonnentag, S. (2006), „Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairement", *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 32, pp. 482-492.

Győrffy, Z., și Ádám, S. (2004), „Az egészségi állapot, a munkastressz és a kiégés alakulása az orvosi hivatásban", *Szociológiai Szemle*, 3, pp. 107-127.

Hall, E.M. (1989), „Gender, work control, and stress : A theoretical discussion and an empirical test", *International Journal of Health Services*, 19, pp. 725-745.

Härmä, M. (2006), „Workhours in relation to work stress, recovery and health", *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 32, pp. 502-514.

Hasselhorn, H.M., Tackenberg, P., și Peter, R. (2004), „Effort-reward imbalance among nurses in stable countries and in countries in transition", *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 10, pp. 401-408.

Hatch, M.C., Figa-Talamanca, I., și Salerno, S. (1999), „Work stress and menstrual patterns among American and Italian nurses", *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 25, pp. 144-150.

Head, J., Stansfeld, J., și Siegrist, J. (2002), „The psychosocial environment and alcohol dependence : A prospective study" *Occupational and Environmental Medicine*, 61, pp. 219-224.

Hemingway, H., și Marmot, M. (1999), „Evidence based cardiology : Psychosocial factors in the aetiology and prognosis of coronary heart disease. Systematic review of prospective cohort studies", *British Medical Journal*, 318, pp. 1460-1467.

Hinkle, L.E., Whitney, L.H., Lehman, E.W., Dunn, J., Benjamin, B., King, R., Plakun, A., și Flehinger, B. (1968), „Occupation, education, and coronary heart disease", *Science*, 161, pp. 238-248.

Hjollund, N.H., Bonde J.P., Henriksen, T.B., Giwercman, A., și Olsen, J. (2004), „The Dannish First Pregnancy Planner Study : Job Strain and Male Fertility", *Epidemiology*, 15, pp. 114-117.

Hjollund, N.H., Kold Jensen, T., Bonde, J.P., Henriksen, T.B., Kolstad, H.A., Andersson, A.M., Ernst, E., Giwercman, A., Skakkebaek, N.E., și Olsen, J. (1998), „Job strain and time to pregnancy", *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 24, pp. 344-350.

Holmes, T.H., și Rahe, R.H. (1967), „The Social Readjustment Rating Scale", *Journal of Psychosomatic Research*, 11, pp. 213-218.

Hourani, L.L., Yuan, H., și Bray, R.M. (2004), „Psychosocial and lifestyle correlates of premenstrual symptoms among military women", *Journal of Women's Health*, 13, pp. 812-821.

Ivancevich, J.M., Konopaske, R., și DeFrank, R.S. (2003), „Business travel stress : A model, propositions and managerial implications", *Work & Stress*, 17, pp. 138-157.

Jimmieson, N.L. (2000), „Employee reactions to behavioural control under conditions of stress : The moderating role of self-efficacy", *Work & Stress*, 14, pp. 262-280.

Jimmieson, N.L., Terry, D.J., și Callan, V.J. (2004), „A longitudinal study of employee adaptation to organizational change : the role of change-related information and change-related self-efficacy", *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, pp. 11-27.

Johnson, J.V., și Hatt, E.M. (1988), „Job strain, workplace social support and cardiovascular disease: A cross-sectional study of random sample of the Swedish working population", *American Journal of Public Health*, 78, pp. 1336-1342.

Kanner, A.D., Coyne, J.C., Schaefer, C., și Lazarus, R.S. (1981), „Comparison of two modes of stress measurement: Daily hassles and uplifts versus major life events", *Journal of Behavioral Medicine*, 4, pp. 1-39.

Karasek, R.A. (1979), „Job demands, job decision lattitude and mental strain: Implications for job redesign", *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 285-308.

Karasek, R.A., Brisson, C., Kawakami, N., Houtoman, I., Bongers, P., și Benjamin A. (1998), „The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics", *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, pp. 322-355.

Karasek, R.A., și Theorell, T. (1990), *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, Basic Books, New York.

Kinnunen, U., Vermulst, A., Gerris, J., și Mäkikangas, A. (2003), „Work-family conflict and its relations to well-being: The role of personality as a moderating factor", *Personality and Individual Differences*, 35, pp. 1669-1683.

Kirkcaldy, B.D., și Siefen, G. (2002), „The occupational stress and health outcome profiles of clinical directors in child and adolesccent psychiatry", *Stress and Health*, 18, pp. 161-172.

Kitaoka-Higashiguchi, K., Nakagawa, H., Morikawa, Y., Ishizaki, M., Miura, K., Naruse, Y., Kido, T., și Sukigara, M. (2003), „Social support and individual styles of coping in the Japanese workplace: An occupational stress model by structural equation analysis", *Stress and Health*, 19, pp. 37-43.

Kittel, F., și Leynen, F. (2003), „A study of work stressors and wellness/health outcomes among Belgian school teachers", *Psychology and Health*, 18, pp. 501-510.

Kivimäki, M., Virtanen, M., Elovainio, M., Kouvonen, A., Väänänen, A., și Vahtera, J. (2006), „Work stress in the etiology of coronary heart disease: A meta-analysis", *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 32, pp. 431-442.

Klein, S. (2004), *Munkapszichológia*, EDGE 2000, Budapesta.

Knussen, C., Niven, C. (1999), „Neuroticism and work-related stress in a sample of health care workers", *Psychology and Health*, 14, pp. 897-911.

Knutsson, A., Ĺkerstedt, T., Jonsson, B.G., ţi Orth-Gomér, K. (1986), „Increased risk of ischemic heart disease in shift workers", *The Lancet*, ii, pp. 89-92.

Kohan, A., și O'Connor, B.P. (2002), „Police officer job satisfaction in relation to mood, well-being and alcohol consumption", *The Journal of Psychology*, 136, pp. 307-318.

Kompier, M., și Cooper, C. (1999a), „Introduction: Improving work, health and productivity through stress prevention", în C.L. Cooper (coord.), *Preventing Stress, Improving Productivity: European case Studies in the Workplace*, Routledge, Londra.

Kompier, M., și Cooper, C. (1999b), „Stress prevention: European countries and European cases compared", în C.L. Cooper (coord.), *Preventing Stress, Improving Productivity: European case Studies in the Workplace*, Routledge, Londra.

Kopp, M., Skrabski, A., Szántó, Z., și Siegrist, J. (2006), „Psychosocial determinants of premature cardiovascular mortality differences within Hungary", *Journal of Epidemiology and Community Health*, 60, pp. 782-788.

Kopp, M., Skrabski, A., Székely, A., Stauder, A., și Williams, R. (2007), „Chronic stress and social changes, socioeconomic determination of chronic stress", *Annals of the New York Academy of Sciences*.

Kouvonen, A., Kivimäki, M., Elovainio, M., Virtanen, M., Linna, A., Vahtera, J. (2005a), „Job strain and leisure-time physical activity in female and male public sector employees", *Preventive Medicine*, 41, pp. 532-539.

Kouvonen, A., Kivimäki, M., Virtanen, M., Pentti, J., și Vahtera, J. (2005b), „Work stress, smoking status, and smoking intensity: An observational study of 46,190 employees", *Journal of Epidemiology and Community Health*, 59, pp. 63-69.

Kristensen, T. (1995), „The demand-control-support model: Methodological challenges for future research", *Stress Medicine*, 11, pp. 17-26.

Kristensen, T. (1996), „Job stress and cardiovascular disease: A theoretic critical review", *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, pp. 246-260.

Landsbergis, P.A., Schnall, P.L., Belkic, K.L., Baker, D., Scwartz, J., și Pickering, T.G. (2001), „Work stressors and cardiovascular disease", *Work*, 17, pp. 191-208.

Lazarus, R.S., și Folkman, S. (1984), *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer, New York.

Lee, S., Colditz, G.A., Berkman, L.F., și Kawachi, I. (2004), „Prospective study of job insecurity and coronary heart disease in US women", *Annals of Epidemiology*, 14, pp. 24-30.

Légeron, P. (2003), *Cum să te aperi de stres*, Trei, București.

Lerner, D.J., Levine, S., Malspeis, S., și D'Agostino R.B. (1994), „Job strain and health-related quality of life in a national sample" *American Journal of Public Health*, 84, pp. 1580-1585.

Lovallo, W.R., și Thomas, T.L. (2004), „Stresszhormonok a pszichofiziológiai kutatásban. Emocionális, viselkedéses és kognitív vonatkozások", în Z. Kulcsár, S. Rózsa și G. Kökönyei (coord.), *Megmagyarázhatatlan testi tünetek. Szomatizáció és funkcionális stresszbetegségek*, ELTE Eötvös Kiadó, Budapesta.

Mak, A.S., și Mueller, J. (2000), „Job insecurity, coping resources and personality dispositions in occupational strain", *Work & Stress*, 14, pp. 312-328.

Marks, D.F., Murray, M., Evan, B., și Willing, C. (2001), *Health Psychology: Theory, Research and Practice*, Sage, Londra, Thousand Oaks, New Delhi.

Maslach, C., și Jackson, S.E. (1981), „The measurement of experienced burnout", *Journal of Occupational Behaviour*, 2, pp. 99-113.

Maslach, C., și Schaufeli, W.B. (1993), „Historical and Conceptual Development of Burnout", în W.B. Schaufeli, C. Maslach și T. Marek (coord.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, Taylor & Francis, Washington, DC.

Muhonen, T., și Torkelson, E. (2004), „Work locus of control and its relationship to health and job satisfaction from a gender perspective", *Stress and Health*, 20, pp. 21-28.

Neculai, C., și Jakab, E. (2005), „Rolul moderator al autoeficacității în relația dintre stresul în muncă și sănătatea psihică", *Revista de psihologie organizațională*, 5, pp. 45-57.

Neculai, K., Győrffy, Z., Ádám, S., și Kopp M. (2006), „Work-related correlates of menstrual pain in Hungarian women: A national representative survey", *Journal of Psychosomatic Research*, 61, p. 417.

Neculai, K., Ádám, S., Kopp, M. (2007), „Health correlates of job security among Hungarian employees", în E. Avram și R.Z. Crețu (Coord.), *Psihologie organizațional-managerială în context european*, Editura Universitară, București.

Ostry, A.S., Kelly, S., Demers, P., Mustard C., și Hertzman, C. (2003), „A comparison between the effort-reward imbalance and demand-control models", *BMC Public Health*, 3, p. 10.

Peasey, A., Bobak, M., Kubinova, R., Malyutina, S., Pajak, A., Tamosiunas, A., Pikhart, H., Nicholson, A., și Marmot, M. (2006), „Determinants of cardiovascular disease and other non-communicable diseases in Central and Eastern Europe: rationale and design of the HAPIEE study", *BMC Public Health*, 6, p. 255.

Peeters, M.C.W., și Le Blanc, P.M. (2001), „Towards a match between job demands and sources of social support: A study among oncology care providers", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, pp. 53-72.

Pelfrene, E., Vlerick, P., Moreau, M., Mak, R.P., Kornitzer, M., și De Backer, G. (2004), „Use of benzodiazepine drugs and perceived job stress in a cohort of working men and women in Belgium: Results from the BELSTRESS-study", *Social Science and Medicine*, 59, pp. 433-442.

Pepitone-Arreola-Rockwell, F., Sommer, B., Sassenrath, E.N., Rozee-Kokker, P., și Stringer-Moore, D. (1981), „Job stress and health in working women", *Journal of Human Stress*, 7, pp. 19-26.

Peter, R., și Siegrist, J. (1997), „Chronic work stress, sickness absence, and hypertension in middle managers: General or specific sociological explanations?", *Social Science and Medicine*, 45, pp. 1111-1120.

Pikhart, H., Bobak, M., Pajak, A., Malyutina, S., Kubinova, R., Topor, R., Sebakova, H., Nikitin, Y., și Marmot, M. (2004), „Psychosocial factors at work and depression in three countries of Central and Eastern Europe", *Social Science and Medicine*, 58, pp. 1475-1483.

Pikhart, H., Bobak, M., Siegrist, J., Pajak, A., Kyshegyi, J., Gostautas, A., Skodova, Z., și Marmot, M. (2001), „Psychosocial work characteristics and self-related health in four post-communist countries", *Journal of Epidemiology and Community Health*, 55, pp. 624-630.

Piko, B.F. (2006), „Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff: A questionnaire survey", *International Journal of Nursing Studies*, 43, pp. 311-318.

Pitariu, D.H. (2003), „Stresul profesional la manageri: corelative ale personalității în contextul tranziției socioeconomice din România", *Revista de psihologie organizațională*, 3-4, pp. 11-31.

Poantă L.I., Zdrenghea, D., și Albu, A. (2006), „Psychometric evaluation of Romanian version of Job Content Questionnaire in physicians", *Romanian Journal of Internal Medicine*, 44, pp. 183-199.

Preckel, D., van Kanel, R., Kudielka, B., și Fischer, J.E. (2005), „Overcommitment to work is associated with vital exhaustion", *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 78, pp. 117-123.

Price, K.B. (2003), *A Study of the Relationship between Stress and Job Satisfaction in Sales Organizations: Its Impact on Employee Turnover*, teză de doctorat, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship.

Roxburgh, S. (1996), „Gender differences in work and well-being: Effects of exposure and vulnerability", *Journal of Health and Social Behaviour*, 37, pp. 265-277.

Roxburgh, S. (1998), „Gender differences in the effect of job stressors on alcohol consumption", *Addictive Behaviors*, 23, pp. 101-107.

Rozanski, A., Blumenthal, J.A., și Kaplan, J. (1999), „Impact of psychological factors on the pathogenesis of cardiovascular disease and implications for therapy", *Circulation*, 99, pp. 2192-2217.

Salavecz, G., Neculai, K., Rózsa, S., şi Kopp, M. (2006), „Az Erőfeszítés-Jutalom Egyensúlytalanság Kérdőív magyar változatának megbízhatósága és érvényessége", *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 7, pp. 231-246.
Sargent, L.D., şi Terry, D.J. (2000), „The moderating role of social support in Karasek's job strain model", *Work & Stress*, 14, pp. 245-261.
Sava, F. (2004), „Oboseala, stresul şi accidentele de muncă", în Z. Bogáthy (coord.), *Manual de psihologia muncii şi organizaţională*, Polirom, Iaşi.
Schnall, P., Landsbergis, P., şi Baker, D. (1994), „Job strain and cardiovascular disease", *Annual Review of Public Health*, 15, pp. 381-411.
Selye, H. (1975), *Stress Without Distress*, The New American Library, Inc., New York, NY.
Selye, J. (1969), *Életünk és a stressz*, Akadémiai Kiadó, Budapesta.
Semmer, N. (2006), „Job stress interventions and the organization of work", *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 32, pp. 515-527.
Shimazu, A., şi Kosugi, S. (2003), „Job stressors, coping, and psychological distress among Japanese employees : Interplay between active and non-active coping", *Work & Stress*, 17, pp. 38-51.
Shirom, A., Toker, S., Melamed, S., Berliner, S., şi Shapira, I. (2006), „The Job Demand-Control-Support model and micro-inflammatory responses among male and female healthy employees", *Psychology & Health*, 21, p. 137.
Siegrist, J. (1996), „Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions", *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, pp. 27-41.
Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., şi Peter, R. (2004), „The measurement of effort-reward imbalance at work : European comparisons", *Social Science and Medicine*, 58, pp. 1483-1500.
Siegrist, J., şi Rödel, A. (2006), „Work stress and health risk behaviour" *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 32, pp. 473-481.
Sluiter, J.K., Frings-Dresen, M.H.W., Meijman, T.F., şi Van der Beek, A.J. (2000), „Reactivity and recovery from different types of work measured by catecholamines and cortisol : A systemic literature overview", *Occupational and Environmental Medicine*, 57, pp. 298-315.
Söderfeldt, M., Söderfeldt, B., Ohlson, C.G., Theorell T., şi Jones, I. (2000), „The impact of sense of coherence and high-demand/low control job environment on self-reported health, burnout and psychophysiological stress indicators", *Work & Stress*, 14, pp. 1-15.
Spector, P.E., şi O'Connel, B.J. (1994), „The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and Type A to the subsequent reports of job stressors and job strains", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, pp. 1-11.
Stansfeld, S., şi Candy, B. (2006), „Psychosocial work environment and mental health : A meta-analytic review", *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 32, pp. 443-462.
Stansfeld, S.A., şi Marmot, M.G. (2001), „Introduction", în S.A. Stansfeld şi M.G. Marmot (coord.), *Stress and the Heart : Psychosocial Pathways to Coronary Heart Disease*, BMJ Publishing Group, Londra.
Stavem, K., Hofoss, D., şi Aasland, O.G. (2003), „Work characteristics and morbidity as predictors of self-perceived health status in Norwegian physicians", *Scandinavian Journal of Public Health*, 31, pp. 375-381.
Steptoe, A., Siegrist, J., Kirschbaum, C., şi Marmot, M. (2004), „Effort-reward imbalance, overcommitment, and measures of cortisol and blood pressure over the working day", *Psychosomatic Medicine*, 66, pp. 323-329.

Strauss-Blasche, G., Ekmekcioglu, C., și Marktl, W. (2002), „Moderating effects of vacation on reactions to work and domestic stress", *Leisure Sciences*, 24, pp. 237-240.

Taylor, E.J., și Geisen, J. (1999), „Assessing the psychosocial nature of the work environment", *American Journal of Health Studies*, 15, pp. 36-40.

Theorell, T., și Karasek, R. (1996), „Current issues relating to psychological job strain and cardiovascular disease research", *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, pp. 9-26.

Tholdy-Doncevic, S., Romelsjö, A., și Theorell, T. (1998), „Comparison of stress, job satisfaction, perception of control, and health among district nurses in Stockholm and prewar Zagreb", *Scandinavian Jornal of Social Medicine*, 26, pp. 106-114.

Toker, S., Shirom, A., Shapira, I., Berliner, S., și Melamed, S. (2005), „The association between burnout, depression, anxiety, and inflammation biomarkers: C-reactive protein and fibrinogen in men and women", *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, pp. 344-362

Tsutsumi, A., Ishitake, T., Peter, R., Siegriest, J., și Matoba, T. (2001), „The Japanese version of the Effort-Reward Imbalance Questionnaire: A study in dental technicians", *Work & Stress*, 15, pp. 86-96.

Tsutsumi, A., Kayaba, K., Yoshimura, M., Sawada, M., Ishikawa, S., Sakai, K., Gotoh, T., și Nago, N. (2003), „Association between job characteristics and health behaviors in Japanese rural workers", *International Journal of Behavioral Medicine*, 10, pp. 125-142.

Tsutsumi, A., și Kawakami, N. (2004), „A review of empirical studies on the model of effort-reward imbalance at work: Reducing occupational stress by implementing a new theory", *Social Science and Medicine*, 59, pp. 2335-2359.

Väänänen, A., Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., Mutanen, P., Vahtera, J., și Peiró. J.M. (2003), „Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector", *Social Science and Medicine*, 57, pp. 807-824.

van der Doef, M., și Maes, S. (1999), „The Job Demand-Control(-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research" *Work & Stress*, 13, pp. 87-114.

van Dick, R., și Wagner, U. (2001), „Stress and strain in teaching: A structural equation approach", *British Journal of Educational Psychology*, 71, pp. 243-259.

van Emmerik, I.J.H. (2002), „Gender differences in the effects of coping assistance on the reduction of burnout in academic staff", *Work & Stress*, 16, pp. 251-263.

van Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma, H., și Schaufeli, W. (2005), „Reviewing the effort-reward imbalance model: Drawing up the balance of 45 empirical studies", *Social Science and Medicine*, 60, pp. 1117-1131.

van Vegchel, N., de Jonge, J., Meijer, T., și Hammers, J.P.H. (2001), „Different effort constructs and effort-reward imbalance: effects on employee well-being in ancillary health care workers", *Journal of Advanced Nursing*, 34, pp. 128-136.

Verhaege, R., Mak, R., Van Maele, G., Kornitzer, M., și De Backer, G. (2003), „Job stress among middle-aged health care workers and its relation to sickness absence", *Stress and Health*, 19, pp. 265-274.

Verhoeven, C., Kraaij, V., Joekes, K., și Maes, S. (2003), „Job conditions and wellness/health outcomes in Dutch secondary school teachers", *Psychology and Health*, 18, pp. 473-487.

Waldenström, M., Theorell, T., Ahlberg, G., Josephson, M., Nise, P., Waldenström, K., Vingard, E., și MUSIC – study group (2002), „Assessment of psychological and

social current working conditions in epidemiological studies: Experiences from the MUSIC-Norrtalje study", *Scandinavian Journal of Public Health*, 30, pp. 94-102.

Watanabe, M., Irie, M., şi Kobayashi, F. (2004), „Relationship between effort-reward imbalance, low social support and depressive state among Japanese male workers", *Journal of Occupational Health*, 46, pp. 78-81.

Wynne, R., şi Clarkin, N. (1992), *Under Construction: Building for Health in the EC Workplace*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Zlate, M. (2007), *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, vol. 2, Polirom, Iaşi.

Spre un model comprehensiv-integrativ de diagnoză și management al stresului organizațional

Adrian T. Brate

1. Premise teoretice clasice pentru conturarea modelelor stresului ocupațional

Cu toate că stresul este un concept de mare interes pentru psihologi, primele studii epidemiologice au fost întreprinse în medicină. La începutul secolului XX, medicii au încercat să descrie relaţia dintre anumite patternuri de personalitate şi bolile subsecvente. Nu cu mult timp înainte, Claude Bernard propunea şi susţinea, la începutul deceniului şapte al secolului al XIX-lea, ideea conform căreia sistemul intern al individului tinde să rămână constant, în ciuda influenţelor şi schimbărilor survenite în exterior. Această ipoteză a fost dezvoltată de Walter Cannon (1929, 1935, *apud* Ross şi Altmaier, 1994, pp. 1-2), care a introdus noţiunea de *homeostazie*. Legătura dintre factorii externi şi răspunsurile interne ale corpului, studiată de Wolf şi Wolff (1943, *apud* Ross şi Altmaier, 1994), a pus în evidenţă faptul că schimbările fiziologice survenite la nivel gastric şi tulburările debitului sangvin sunt însoţite de emoţii variate. Munca lor de pionierat şi-a găsit aplicare în studiul ştiinţific modern al bolilor psihosomatice, cum ar fi ulcerul şi astma.

Primul care a elaborat o teorie majoră a stresului, ca fenomen în şi despre sine, a fost Hans Selye, care a descris iniţial răspunsurile fiziologice şi comportamentale la stresori fizici la animale (1950, *apud* Deary *et al.*, 1996), ulterior dezvoltând modelul său teoretic de răspuns nespecific al organismului uman la stres, denumit sindrom general de adaptare (SGA), revizuit şi îmbunătăţit ulterior (1976, 1977). Referitor la stresul ocupaţional, SGA s-ar putea aplica unor stresori cauzaţi de diverse condiţii ocupaţionale, în special fizice (de exemplu, zgomot excesiv), dar modelul devine inadecvat/inoperant în explicarea reacţiilor la condiţii de muncă complexe cauzate atât de factori interni, cât şi externi (modelul lui Selye se focalizează în special pe caracteristicile obiective ale mediului).

Pe la mijlocul anilor '60 ai secolului XX psihologii au ajuns la părerea cvasiunanimă că paradigma lui Selye, fiind relativ limitată, trebuie depăşită, iar stadiile reacţiei la stres – reacţia de alarmă, rezistenţa şi epuizarea – „integrate într-o teorie mai cuprinzătoare, care să includă, pe lângă modificările biologice, atât componentele comportamentale, cât şi pe cele cognitive" (Miclea, 1997, p. 5). Pe fondul acestui climat a apărut noţiunea de *coping* şi conceptul de *model tranzacţional al stresului* (Lazarus, 1966, 1984, 1986, 1990, 1991, *apud* Băban, 1998), susţinut de un număr mare de studii până în prezent, ale cărui multiple variante (Cox, 1978 ; Lazarus şi Folkman, 1984 etc.), aplicate şi problematicii stresului ocupaţional, tind să aibă cel puţin cele *trei elemente de bază* (Jerusalem, 1993, *apud* Deary *et al.*, 1996) :

1. *antecedente* (*variabile personale*, care influenţează percepţia asupra evenimentelor stresante sau reacţia la ele – de exemplu, afectivitate negativă, tipul A de comportament, locul controlului, rezistenţa/robusteţea – şi *variabile de mediu* : de exemplu, suport social, natura ocupaţiei, solicitarea/încărcarea profesională) ;
2. *mediatori* (evaluare, mecanisme de apărare ale eului şi de *coping*) ;
3. *efecte* ale stresului (tulburări/dezechilibre fizice sau psihice : indicatori obiectivi şi subiectivi ai sănătăţii fizice sau mentale, epuizare, *burnout* – vezi Endler şi Parker, 1990).

Alte modele teoretice cunoscute – aplicabile parţial sau la nivel analogic stresului ocupaţional, dar care nu iau în discuţie explicit concepte ocupaţional-organizaţionale utilizate de psihologia muncii şi organizaţională – sunt modelul lui Elliot şi Eisdorfer (1982) şi paradigma generală al lui Dohrenwend şi a colaboratorilor săi (1982) asupra procesului stresului privind evenimentele critice/stresante de viaţă.

Multitudinea şi varietatea modelelor de stres (şi în special stres ocupaţional) formulate şi testate până în prezent utilizează diagrame schematice reprezentând relaţiile dintre variabilele implicate în procesul stresului. În majoritatea modelelor se poate constata un acord cu privire la natura şi interacţiunea variabilelor articulate schematic în următoarea ecuaţie : variabilele personale şi factorii de mediu se „filtrează" prin intermediul proceselor de evaluare şi *coping*, influenţând efectele stresului (Jerusalem, 1993, Cohen şi Williamson, 1991, Cooper, Kirkaldy şi Brown, 1994, Maddi, 1990, *apud* Deary *et al.*, 1996).

Testarea modelelor necesită însă cel puţin două eforturi din partea cercetătorilor :

1. validarea constructelor psihologice incluse în model şi a instrumentelelor de măsurare aplicate ;
2. utilizarea metodelor statistice adecvate.

Nici una din contribuţiile teoretice amintite mai sus, care au exercitat o influenţă asupra orientării ştiinţifice generale în problematica stresului ocupaţional,

nu surprinde însă suficient de bine relaţia particulară dintre caracteristicile ocupaţiei (sarcini şi operaţii specifice) sau trăsăturile muncii şi particularităţile individului inclus în situaţia de muncă.

2. Abordări tradiționale ale stresului ocupațional-organizațional

În abordările timpurii ale stresului muncii s-a adoptat o perspectivă unidimensională (unele ocupaţii erau considerate uşoare, altele grele – deci mai stresante), iar cel mai des utilizaţi indicatori ai solicitării muncii erau consideraţi : orele efective muncite, termenele-limită frecvente, ritmul alert al muncii automatizate. Această orientare unidimensională, combinată cu ipoteza generală că efortul intelectual este mai mare decât cel fizic, a lansat conceptul de *stres al conducerii* sau *managerial* (*executive stress*), care sugera că directorii/managerii sunt supuşi unui risc mai mare de boli cardiovasculare sau mortalitate relaţionate stresul ocupaţional (*apud* Schwartz, Pickering şi Landsbergis, 1996).

În particular, pentru problematica actuală a stresului muncii, mai multe *modele clasice ale stresului ocupaţional* domină şi în prezent (de mai bine de 30 de ani) literatura de specialitate, care abundă în aplicaţii, reconceptualizări, îmbunătăţiri sau critici la adresa lor, dar sunt semnalate (elaborate şi testate) şi unele modele mai noi.

Poate cel mai bine cunoscut şi mai comprehensiv este *modelul Michigan* – elaborat în urma cercetărilor de la University of Michigan şi Institute for Social Research (cunoscut sub denumirea modelul ISR) – care prezintă două variante principale. Prima, *modelul stresului muncii*, ca paradigmă de stres al mediului social (French şi Kahn, 1962 ; Katz şi Kahn, 1978), este o conceptualizare timpurie a procesului stresului ocupaţional (*apud* Jex şi Beehr, 1991), îmbunătăţită de House (1974) prin adăugarea la schema conceptuală a proceselor de *coping*. A doua variantă este modelul *ajustării/adecvării/corespondenţei persoană-mediu* (*person-environment fit model*, pe scurt *P-E fit* – French şi Caplan, 1973 ; French *et al.*, 1974 ; Caplan *et al.*, 1975), care încorporează *stresori situaţionali obiectivi sau subiectivi* variaţi cum ar fi : solicitarea muncii, responsabilitatea pentru persoane, ambiguitatea şi conflictul de rol, utililizarea sub nivel optim a abilităţilor, *efecte moderatoare ale suportului social*, *factori de personalitate*, *factori „non-muncă"*, *factori demografici şi măsurători ale efectelor stresului ocupaţional*. Principalele critici aduse modelului se referă la incapacitatea de a explica suficient de clar condiţiile neajustării persoană-mediu şi de a accentua importanţa influenţei/controlului asupra mediului muncii, ca factor crucial în cercetările psihologice sau fiziologice asupra stresului ocupaţional (lucru pe care şi-l propune modelul solicitare-control/suport, cunoscut ca *job strain model*).

O altă abordare cunoscută în studiul stresul ocupaţional este *modelul selecţiei răspunsului* (McGrath, 1976), un model procesual al stresului în muncă. A treia conceptualizare majoră o reprezintă *metamodelul faţetelor/dimensiunilor stresului muncii sau modelul general al stresul ocupaţional* (Beehr şi Newman, 1978), a cărei variantă recent revizuită poartă numele *modelul incertitudinii stresului ocupaţional* (*uncertainty model of job stress* - Beehr, 1995, pp. 33-50).

Un nou model operaţional-integrativ de evaluare şi gestionare (*coping*) a stresului ocupaţional la nivel individual şi organizaţional (Cooper *et al.*, 1988, inspirat de studii anterioare: Cooper şi Marshall, 1976) pe care s-a bazat construirea unui instrument eficient de diagnoză a stresului ocupaţional (*Occupational Stress Indicator*, *OSI*) a fost şi este în continuare suportul multor cercetări, inclusiv al uneia personale asupra perceperii stresului ocupaţional la militari şi electricieni (Brate, 1996, 2003).

O paradigmă importantă, care a încercat şi reuşeşte în continuare să integreze orientări tradiţionale/majore din psihologia muncii şi organizaţională sau studiul stresului ocupaţional, este *paradigma solicitare/cerinţă-control/suport* (Karasek, 1979: *job strain model*, *job demands – job decision latitude model* sau *demands--control/suport model of job strain*; Karasek şi Theorell, 1990; Theorell şi Karasek, 1996) – orientare teoretică utilizată/testată metodologic frecvent, dar şi criticată. Un model nou al stresului ocupaţional derivat din modelul *solicitare/cerinţă-control/suport* este cel al *dezechilibrului efort-recompensă în muncă* (Siegrist *et al.*, 1990; Siegrist şi Peter, 1992; Siegrist, 1996), care poate fi utilizat de cercetători comparativ sau ca un supliment al modelului mai sus citat.

Un *model teoretic interdisciplinar asupra stresului ocupaţional* este prezentat într-un excelent articol (Schabracq şi Cooper, 1998), în care autorii propun, ca direcţie viitoare de cercetare, abordarea studiului stresului ocupaţional într-un cadru orientativ fenomenologic, prin integrarea/compatibilizarea mai multor modele de stres cu metode şi concepte din etologie, microbiologie, antropologie culturală şi psihologie gestaltistă.

Alte două abordări interdisciplinare, etichetate ca aparţinând orientării bio-psihosociale, care combină metode obiective şi subiective de cercetare a stresului ocupaţional, sunt reprezentate de cercetările lui Levi (1981, *apud* Kahn şi Byosiere, 1992), precum şi ale lui Frankenhaeuser şi ale colaboratorilor săi (1989; Frankenhaeuser, 1991), ultima accentuând efectele moderatoare ale personalităţii şi factorilor contextuali, cum ar fi suportul social, asupra procesului stresului ocupaţional.

Amintim, de asemenea, următoarele modele procesuale ale stresului ocupaţional, similare din punct de vedere conceptual, care au făcut obiectul unor sinteze bibliografice mai puţin recente (Kahn şi Byosiere, 1992): modelul procesual al lui Ivancevich şi Matteson (1980), cel al lui Jick şi Payne (1980) şi cel al lui Beehr şi Franz (1987), care includ stresori intra- şi extraorganizaţionali (antecedente), ce acţionează la nivel individual, de grup sau organizaţional,

factori moderatori (diferențe individuale de tip demografic, cognitiv, comportamental și afectiv), efecte pe termen scurt (fiziologice, comportamentale) sau lung (boli de adaptare), dar omit, de exemplu, rolul factorilor situaționali (de exemplu, suportul social), ca potențiali moderatori secvențiali ai procesului stresului ocupațional (în cazul modelului lui Ivancevich și Matteson, 1980).

3. Considerații critice asupra modelelor stresului ocupațional-organizațional

Pe parcursul ultimilor aproximativ 30 de ani s-au putut constata progrese remarcabile în studiul teoretico-experimental al relațiilor dintre hazardurile psihosociale/ocupațional-organizaționale din mediul muncii și efectele stresului ocupațional asupra individului sau organizației, datorită utilizării într-un mod comprehensiv a informațiilor psihobiosociologice, combinate interactiv de la următoarele surse, care descriu :

1. caracteristicile mediului muncii sau ocupației ;
2. caracteristicile relevante ale persoanei (în special abilități/predispoziții, procese de *coping*) ;
3. consecințele pe termen scurt, mediu sau lung asupra conduitei, a eficienței în muncă sau a sănătății fizice/mentale a persoanei.

Totuși, întrebări stimulative și interesante pentru cercetare încă așteaptă clarificări :

- Care componente critice ale vieții social-ocupațional-organizaționale afectează sănătatea ?
- În ce măsură efectele negative sunt atribuite mediului extrinsec al muncii, persoanei sau interacțiunii dintre persoană și mediu ?
- Cum se menține intensitatea și/sau cronicitatea experienței stresante pe parcursul carierei și cum este ea resimțită ?
- În ce condiții și ce factori declanșează dezechilibre/disfuncții/boli la nivel psihosomatic și comportamental ?

Din analiza și evaluarea modelelor teoretice prezentate succint, putem desprinde câteva idei (rezultate din constatarea divergențelor sau convergențelor și complementarităților privind modelele teoretice), care merită să rețină atenția cercetătorilor în domeniul problematicii stresului ocupațional :

- majoritatea modelelor teoretice prezentate se fundamentează pe o secvență cauzală, mai simplă sau mai complexă, care include fiecare doar parțial multitudinea de tipologii/dimensiuni ale variabilelor/factorilor și relațiilor dinamice bidirecționale, ce caracterizează procesul stresului ocupațional (condiții, situații, caracteristici ocupațional-organizaționale – antecedente –, tipuri

de incertitudine ca stresori; percepţii, evaluare; mediatori/moderatori; strategii/mecanisme de *coping*; tipuri de presiune/*strain*; răspunsuri/rezultate/efecte la nivel individual sau de organizaţie, pe termen scurt/imediat, mediu sau lung);

- majoritatea modelelor stresului ocupaţional susţin că stresorii din mediul muncii produc schimbări majore (perceptibile sau nu) la nivel psihologic, fiziologic sau comportamental, care conduc la consecinţe/efecte negative imediate sau mediate;
- în majoritatea paradigmelor moderne se presupune implicit sau explicit că relaţia dintre stresorii ocupaţionali-organizaţionali şi efectele stresului ocupaţional este mediată/moderată de o multitudine de factori (caracteristici individuale genetice/dobândite sau situaţionale specifice);
- există modele care preferă focalizarea pe variabile/factori direct/uşor măsurabili/operaţionabili, şi nu pe categorii conceptuale abstracte; unele pun accent pe percepţia individuală a stresul ocupaţional, ignorând antecedentele obiective, iar altele omit procesul evaluării cognitiv-afective, care, la rândul lui, devine concept central pentru noi modele;
- cercetătorii au ajuns la acorduri parţiale referitor la care secvenţă procesuală (unde şi cum intervine) este moderată sau mediată de factori contextuali, resurse materiale ori psihologice sau/şi caracteristici individuale „de rezistenţă" la stres;
- divergenţele de opinii sau chiar unele dezvoltări conceptuale complementare privesc următoarele domenii, care necesită cercetări pe viitor:
  a) clarificarea terminologiei legate de stresul ocupaţional (stresul ca stimul extern *vs* răspuns *vs* interacţiune persoană-situaţie) şi a delimitărilor conceptuale, operaţionalizarea mai eficientă a constructelor, care urmează să fie măsurate pentru creşterea validităţii relativă la construct;
  b) lungimea (întinderea în timp) şi *„încărcarea"* secvenţei cauzale a procesului stresului ocupaţional cu cât mai multe variabile-criteriu (performanţă individuală, eficienţă organizaţională, satisfacţie, sănătate fizică şi/sau mentală; variabile organizaţionale: structurale sau procesuale), variabile independente, variabile dependente, variabile moderatoare de măsurat, relaţionate specific organizaţiei, situaţiei profesionale şi persoanei (chiar dacă toate aceste variabile nu pot fi incluse deodată într-un singur experiment sau studiu explorativ, ele definesc domeniul/aria de cuprindere al/a aspiraţiei cercetătorilor la ora actuală).

În continuare sunt necesare luarea în discuţie şi conturarea unor direcţii de cercetare.

4. Direcții de cercetare pentru elaborarea unor modele comprehensive de diagnoză și management al stresului ocupațional-organizațional

Abordările tradiţionale referitoare la stresul ocupaţional sau satisfacţia în muncă se focalizează asupra rolului cauzal al caracteristicilor ocupaţional-organizaţionale (Briner, 1999). *Teoria evenimentelor afective* (Weiss și Cropanzano, 1996) este poate prima încercare de a dezvolta o paradigmă care să explice experienţele afectiv-emoţionale în muncă, accentuând rolul cauzal central al evenimentelor social-profesionale şi organizaţionale (de exemplu, satisfacţia este conceptualizată ca o judecată evaluativă – pozitivă, negativă sau neutră – asupra muncii în ansamblu sau a unor faţete specifice). Principala calitate a experienţei emoţionale este dinamismul: declanşarea şi consumarea emoţiei în relaţie cu anumite cogniţii şi comportamente, în contextul istoriei personale, al prezentului sau al viitorului anticipat. De exemplu, pentru a înţelege semnificaţia mâniei/agresivităţii în muncă este util să cunoaştem evenimentul proximal care a declanşat răspunsul ostil, dar relevante sunt şi istoria persoanei şi/sau a situaţiei, condiţiile în care evenimentul a primit un anumit sens, consecinţele acţiunii, ceea ce face efectiv persoana mâniată/agresivă şi în ce măsură acţiunea întreprinsă are impact asupra emoţiilor, cogniţiilor sau comportamentelor viitoare. Din această perspectivă tranzacţională, relaţiile interactive/contextuale dintre persoană şi mediu, care se stabilesc/se modulează reciproc în timp (procesul constant de interacţiune) devin mult mai importante pentru înţelegerea problematicii emoţiilor în muncă decât înţelegerea cauzelor/efectelor imediate sau a caracteristicilor persoanei ori ale mediului la un moment dat, izolate de alte influenţe (Briner, 1999).

Observaţie: luarea în discuţie a implicaţiilor considerării/abordării problematicii recente a emoţiilor în muncă are efecte asupra calităţii şi orientării paradigmatice a studiilor viitoare:

- regândirea mediului muncii (contextului I/O) şi a „stării de bine" în termeni de *emoţii specifice*, nu în termeni generali de stres sau satisfacţie;
- concentrarea asupra solicitărilor emoţionale ocupaţional-organizaţionale specifice din interiorul sau din afara serviciilor industriale (există relaţii între percepţiile/judecăţile/atitudinile generale ale persoanelor despre stres sau satisfacţie şi stări emoţionale specifice?);
- conceptualizarea modului în care munca afectează emoţiile noastre şi în care emoţiile afectează comportamentul profesional (intensitatea şi frecvenţa experienţei emoţionale în muncă în funcţie de tipul ocupaţiei sau organizaţiei);
- utilizarea experimentală a unor secvenţe procesuale de tip emoţie-cogniţie-comportament, nu neapărat aflate într-o relaţie cauzală sau de ordine/subordonare.

O altă întrebare, care prezintă interes în continuare este *dacă o situaţie pe care individul o resimte ca fiind „stresantă" este într-adevăr o sursă de stres (obiectivă) sau mai degrabă depinde (şi în ce măsură) de percepţia subiectivă şi de calitatea evaluării persoanei* ; de asemenea, problema *factorilor ocupaţional-temporali* (ture de zi sau de noapte, cicluri cronobiologice, schimburi alternante, numărul excesiv de ore prevăzute de fişa postului sau munca peste program) joacă un rol important în evaluarea stresului ocupaţional.

Conceptul de *evaluare* în studiul stresului ocupaţional integrează de fapt variabilele relativ stabile ale persoanei (valorile, credinţele, scopurile, autoaprecierea etc.) şi condiţiile de mediu, generând *diferenţe individuale ale reacţiei la stres*. Evaluarea configurează procesele de gestionare/*coping*, care în schimb afectează rezultatul imediat al interacţiunii şi probabil efectele adaptative pe termen lung (Folkman şi Lazarus, 1980).

Problema *diferenţelor individuale în contextul stresului ocupaţional este de maximă importanţă*. Aceste diferenţe (variabile subiective ale stresului) pot fi atât rezultatul factorilor de mediu stabili, cum ar fi o căsnicie, o vecinătate sau nişte condiţii de lucru continuu stresante, cât şi al factorilor stabili personali în gestionarea surselor constante de stres (Corduban, 1994), cum ar fi : tipul A de personalitate/comportament, perfecţionismul, ambiţia, sârguinţa, robusteţea, tendinţa de aprobare, credinţele legate de anumite capacităţi sau lipsa lor, fatalismul sau inflexibilitatea.

Goldberger (1986, *apud* Corduban, 1994) consideră că predispoziţiile personale împreună cu mecanismele de apărare, caracterul, stilul cognitiv şi conflictele sunt esenţiale, fiind principalii indicatori în determinarea perceperii ori a declanşării potenţialilor stresori sau activatori. De exemplu, evaluarea mecanismelor de apărare şi a strategiilor conştiente sau incoştiente de gestionare (*coping*) este un bun predictor al sănătăţii fizice ori mentale.

În conformitate cu paradigma tranzacţională a lui Lazarus şi Folkman (1984, 1991), considerăm că stresul ocupaţional e determinat de o multitudine de variabile şi procese, reflectate în evaluarea relaţiei/interacţiunii cu mediul (de muncă), care este relevantă pentru *starea „de bine subiectiv"*.

Sistematizând, *procesul stresului ocupaţional este alcătuit din următorii descriptori majori : stresori, reacţii la stres, factori mediatori/moderatori, strategii de evaluare şi mecanisme de* coping. Depinde de modelul teoretic şi demersul de cercetare cum le vom considera/operaţionaliza în studiul stresului : variabile dependente, independente sau moderatoare/mediatoare.

Procesul stresului ocupaţional este dinamic-recursiv pentru că evaluarea şi *coping*-ul sunt mecanisme active, care au funcţia de a adapta permanent stresorii din mediu la realitatea proprie ori invers, de a determina reconfigurari şi restructurari, la nivel cognitiv, afectiv/neurobiologic sau/şi comportamental, care să minimizeze efectele negative ale stresului ocupaţional (pe de o parte,

sursele influenţează efectele, care devin surse la rândul lor ş.a.m.d. ; variabilele dependente pot fi independente şi reciproc ; iar pe de altă parte, variabilele moderatoare le influenţează pe ambele ; cu alte cuvinte, fiecare variabilă din procesul stresului ocupaţional poate fi operationalizată ca dependentă, independentă sau mediatoare/moderatoare, în funcţie de scopul studiului, ipotezele şi demersul experimental-metodologic gândite de cercetător).

5. Spre o abordare sistemic-holistă de gestionare a stresului ocupațional: un model comprehensiv de diagnoză și intervenție a stresului ocupațional

Un control eficient şi o gestionare cu succes a stresului ocupaţional necesită o abordare sistemic-holistă a procesului dinamic al stresului ocupaţional-organizaţional. Considerăm că principalele procese ale gestionării stresului sunt (Brate, 2007a, 2007c) :

- prevenţia şi controlul (prin monitorizare) ;
- diagnoza/auditul (prin instrumente specifice) ;
- intervenţia şi managementul (prin programe şi tehnici specifice la nivel individual şi organizaţional).

Un model teoretico-experimental de diagnoză şi intervenţie/management al stresului ocupaţional-organizaţional, testat succesiv, în mai multe variante, în mediul socioprofesional românesc (Brate, 2003, 2004, 2005a, 2005b, 2006a, 2006b, 2007b) este prezentat în figura 1.

Modelul, în variantă finală (adaptat parţial după Williams şi Cooper, 1998, inspirat şi de modelul prezentat în Pitariu, 2003), este suport pentru un instrument de măsurare multidimensională a stresului ocupaţional-organizaţional (*Pressure Management Indicator*, adaptat pentru România de către autor) şi cuprinde trei descriptori multidimensionali majori ai procesului stresului, care pot fi măsuraţi şi/sau se poate interveni asupra lor în demersurile de intervenţie/management : *stresori* (operaţionalizaţi în designurile experimentale sau cvasiexperimentale ca variabile independente), *diferenţe individuale* : factori de personalitate şi strategii de *coping* (operaţionalizaţi ca variabile moderatoare sau mediatoare) şi *efecte* (operaţionalizate ca variabile dependente).

Cercetările întreprinse (citate mai sus), efectuate în mediul profesional românesc pe anumite loturi de subiecţi, aparţinând unor categorii socioprofesionale diferite, contureazã sintetic următoarele :

- există diferenţe semnificative între subiecţii de sex feminin şi cei de sex masculin, privind anumiţi factori de personalitate şi perceperea efectelor la stres ;

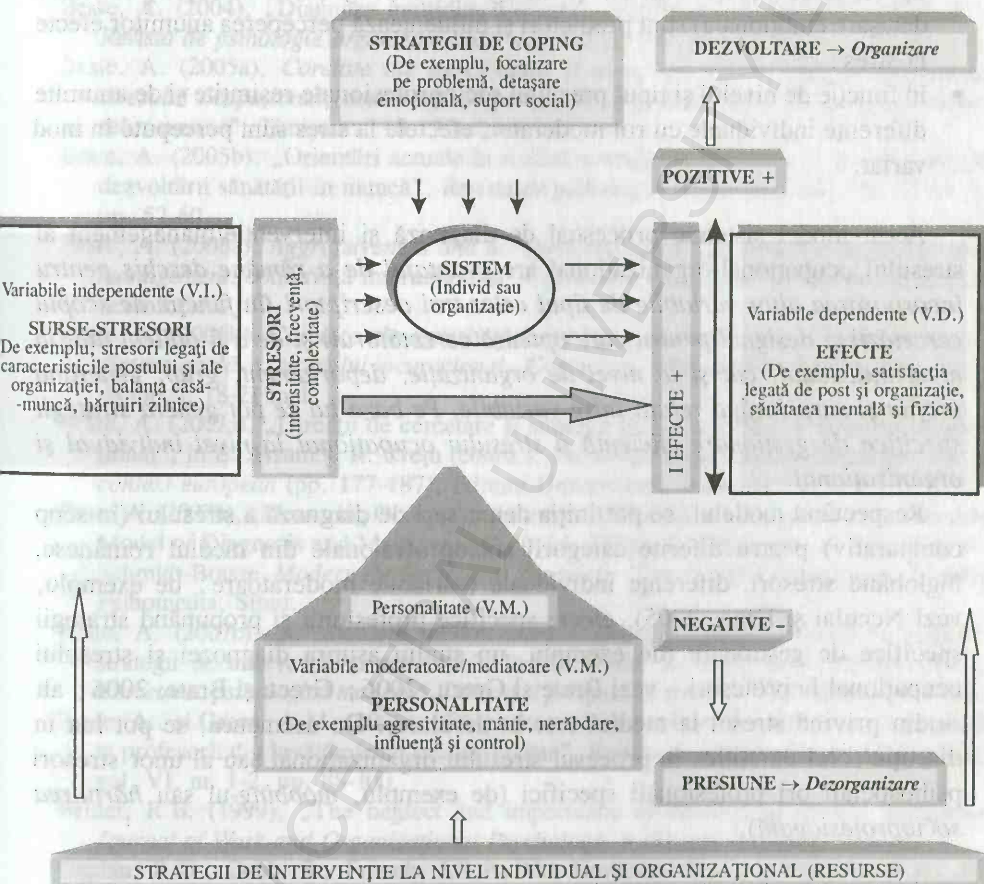


Figura 1. *Un model comprehensiv de diagnoză și intervenție a stresului ocupațional*

- în general, stresorii măsuraţi (legaţi de caracteristici ale postului şi organizaţiei) influenţează semnificativ perceperea efectelor la stres (de exemplu, sănătatea mentală şi fizică, satisfacţie legată de post şi organizaţie) : nivelurile crescute ale presiunii socioprofesionale au impact negativ asupra satisfacţiei profesionale şi a stării de bine ;
- anumite diferenţe individuale (de exemplu, caracteristici ale personalităţii de tip A, influenţă şi control) şi stategii de *coping* (focalizare pe problemă, detaşare emoţională) sunt predictori şi influenţează perceperea anumitor efecte la stres ;
- în funcţie de nivelul şi tipul presiunii socioprofesionale resimţite şi de anumite diferenţe individuale cu rol moderator, efectele la stres sunt percepute în mod variat.

Acest model sistemic procesual de diagnoză şi intervenţie/management al stresului ocupaţional-organizaţional are *avantajul de a rămâne deschis pentru încorporarea altor variabile de tipul celor trei descriptori (în funcţie de scopul cercetării şi designul pentru care optează cercetătorul) şi de a fi aplicat atât la nivel individual, cât şi la nivel de organizaţie, departament, grup, generând profile şi surprinzând relaţii între variabile. Pe baza lui se pot genera strategii specifice de gestionare eficientă a stresului ocupaţional la nivel individual şi organizaţional.*

Respectând modelul, se pot iniţia demersuri de diagnoză a stresului (în scop comparativ) pentru diferite categorii socioprofesionale din mediul românesc, înglobând stresori, diferenţe individuale (variabile moderatoare : de exemplu, vezi Neculai şi Ernö, 2005), efecte specifice profesiunii şi propunând strategii specifice de gestionare (de exemplu, un studiu asupra diagnozei şi stresului ocupaţional la profesori – vezi Brate şi Grecu, 2006 ; Grecu şi Brate, 2006 ; alt studiu privind stresul la medici este în derulare). De asemenea, se pot lua în discuţie rolul emoţiilor în procesul stresului organizaţional sau al unor stresori psihosociali ori profesionali specifici (de exemplu, *mobbing*-ul sau *hărţuirea socioprofesională*).

Bibliografie

Băban, A. (1998), *Stres şi personalitate*, Presa Universitară Clujană, Cluj-Napoca.

Beehr, T.A. (1995), *Psychological stress in the workplace*, Routledge, Londra şi New York.

Beehr, T.A., şi Franz, T. (1987), „The current debate about the meaning of job stress", în J.M. Ivancevich şi D.C. Ganster (eds.), *Job stress : From theory to suggestion*, The Haword Press, New York.

Beehr, T.A., şi Newman, J.E (1978), „Job stress, employee health and organizational effectiveness : A facet analysis, model and literature review", *Personnel Psychology*, 31, pp. 665-699.

Brate, A. (1996), *Stresul ocupaţional şi perceperea lui la militari şi electricieni*, disertaţie/master (coordonator ştiinţific: prof. univ. dr. Horia Pitariu), Universitatea „Babeş--Bolyai", Cluj-Napoca.

Brate, A.T. (2002), *Elemente de psihologia stresului. O abordare interdisciplinară*, Alma Mater, Sibiu.

Brate, A. (2003), „Investigarea stresului ocupaţional la militari şi electricieni", în H. Pitariu şi F. Sîntion (coord.), *Psihologia luptătorului. Teoretic şi aplicativ în psihologia militară*, Editura Militară, Bucureşti.

Brate, A. (2004), „Diagnoza multidimensională a stresului ocupaţional la manageri", *Revista de psihologie organizaţională*, vol. IV, nr. 3-4, pp. 76-90.

Brate, A. (2005a), *Corelate ale agresivităţii şi mecanisme de coping în perceperea stresului ocupaţional*, conferinţa de psihologie organizaţională „Dezvoltarea resurselor umane", Timişoara, 18-19 noiembrie.

Brate, A. (2005b), „Orientări actuale în studiul stresului ocupaţional şi perspective ale dezvoltării sănătăţii în muncă", *Revista de psihologie organizaţională*, vol. V, nr. 1, pp. 52-60.

Brate, A. (2006a), *Aggressiveness and occupational stress: A model of diagnosis and management*, conferinţa internaţională „Centenarul psihologiei la Bucureşti", 26-29 octombrie.

Brate, A. (2006b), *Corelate ale agresivităţii implicate în perceperea şi diagnoza multidimensională a stresului ocupaţional*, Conferinţa Naţională de Psihologie, Cluj--Napoca, 18-21 mai.

Brate, A. (2007a), „Direcţii de cercetare şi strategii de management al stresului ocupaţional", în E. Avram şi R. Creţu (coord.), *Psihologie organizaţional-managerială în context european* (pp. 177-187), Editura Universitară, Bucureşti.

Brate, A. (2007b), „Measuring Occupational Stress: A Multidimensional and Comprehensive Model of Diagnosis and Management", în M. Milcu, A. Fischbach, A. Rafaeli şi U. Schmidt-Brasse, *Modern Psychological Research: Trends and Prospects* (pp. 55-60), Psihomedia, Sibiu.

Brate, A. (2007c), „O abordare multinivelară a managementului stresului în muncă: strategii de intervenţie şi prevenţie", în M. Milcu, R. Sassu şi C. Răulea (eds.), *Cercetarea psihologică modernă. Direcţii şi perspective* (pp. 72-79), Psihomedia, Sibiu.

Brate, A., şi Grecu, A.M. (2006), „Diagnoza multidimensională a stresului ocupaţional la profesorii din învăţământul preuniversitar", *Revista de psihologie organizaţională*, vol. VI, nr. 1-2, pp. 88-100.

Briner, R.B. (1999), „The neglect and importance of emotion at work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (3), pp. 323-346.

Caplan, R.D., Cobb, S., French, J.R.P., Van Harrison, R.U., şi Pinneau, S.R., Jr. (1975), *Job demands and worker health: Main effects and occupational differences*, US Government printing Office, NIOSH Research Report, Cincinnati, No. 75, Washington, DC.

Cooper, C.L., şi Marshall, J. (1976), „Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health", *Journal of Occupational Psychology*, 49, pp. 11-28.

Cooper, C.L., Sloan, S.J., şi Williams, S. (1988), *Occupational Stress Indicator Management Guide*, NFER-Nelson Publishing, Thorday Press, oxford.

Corduban, R.C. (1994), „Psihodiagnoza modificărilor de personalitate în condiţiile persistent stresante la adulţi şi senescenţi", *Revista de psihologie*, t. 40, nr. 3, iulie-septembrie, pp. 231-243, şi t. 41, nr.1, pp. 43-69.

Cox, T. (1978), *Stress*, Macmillan, Londra.

Deary, I.J., Blenkin, H., Agius, R.M., Endler, N.S., Zealley, H., și Wood, R. (1996), „Models of job-related stress and personal achievement among consultant doctors", *British Journal of Psychology*, vol. 87, nr. 1, pp.3, 27.

Derevenco, P., Anghel, I., și Băban, A. (1992), *Stresul în sănătate și boală*, Dacia, Cluj-Napoca.

Dohrenwend, B., Pearlin, L., Clayton, P., Hanburg, B., Riley, R., și Rose, R.M. (1982), „Report on stress and life events", G. Elliott și C. Eisdorfer (eds.), *Stress and human health*, Springer, New York.

Elliott, G.R., și Eisdorfer, C. (eds.) (1982), *Stress and human health : Analysis and implications of research*, Springer, New York.

Endler, N.S., și Parker, J.D.A. (1990), „Multidimensional assessment of coping : A critical evaluation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, pp. 844-854.

Folkman, S., și Lazarus, R.S. (1980), „An analysis of coping in a middle-aged community sample", *Journal of Health and Social Behavior*, 21, pp. 219-239.

Folkman, S., Lazarus, R.S., Gruen, R.J., și Delongis, A. (1986), „Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms", *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, pp. 571-579.

Frankenhaeuser, M. (1991), „A biopsychosocial approach to work life issues", în J.V. Johnson și G. Johansson (eds.), *The psychosocial work environment and health : Work organization, democratization and health* (pp. 49-60), Baywood, Amityville, NY.

Frankenhaeuser, M., Lundberg, U., Fredrikson, M., Melin, B., Tuomisto, M., Myrster, A., Hedman, M., Bergman-Losman, B., și Wallin, L. (1989), „Stress on and off the job as related to sex and occupational status in white-collar workers", *Journal of Organizational Behavior*, 10, pp. 321-346.

French, J.R.P., și Caplan, R.D. (1973), „Organizational stress and individual strain", în A.J. Marrow (ed.), *The failure of success*, AMACOM, New York.

French, J.R.P., Jr., și Kahn, R.L. (1962), „A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health", *Journal of Social Issues*, 18 (3), pp. 1-47.

French, J.R.P., Jr., Rogers, W., și Cobb, S. (1974), „A model of person-environment fit", în G.V. Coelho, D.A. Hamburg și J.E. Adams (eds.), *Coping and adaptation*, Basic Books, New York.

Grecu, A.M., și Brate, A. (2006), *Multidimensional diagnosis of occupational stress in teachers*, Conferința Internațională „Centenarul psihologiei la București", 26-29 octombrie.

Hoffman, W., Brate, A., și Purcia, D.C. (2001), *Introducere în psihoterapia comportamentală*, Editura Universității „Lucian Blaga", Sibiu.

House, J.S. (1974), „Occupational stress and coronary heart desease : a review and theoretical integration", *Journal of Health and Social Behavior*, 15, pp. 12-27.

Ivancevich, J.M., și Matteson, M.T. (1980), *Stress and work : A managerial perspective*, Scott, Foresman, Glenview, IL.

Jex, S.M., și Beehr, T.A. (1991), „Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress", *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press Inc., vol. 9, pp. 311-365.

Jick, T.D., și Payne, R. (1980), „Stress at work", *Exchange : The Organizational Teaching Journal*, 5 (3), pp. 50-56.

Kahn, R.L., și Byosiere, P. (1992), „Stress in organizations", în M.D. Dunette și L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 571-650), ediția a II-a, vol. 3, Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, California.

Karasek, R. (1979), „Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign", *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 285-306.

Karasek, R., şi Theorell, T. (1990), *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, Basic Books, New York.

Katz, D., şi Kahn, R.L. (1978), *The social psychology of organizations*, ediţia a II-a, Wiley, New York.

Lazarus, R.S., şi Folkman, S. (1984), *Stress, appraisal and coping*, Springer, New York.

Lazarus, R.S., şi Folkman, S. (1991), The concept of coping", în A. Monat şi R. Lazarus, *Stress and coping: An anthology*, Columbia University Press, New York.

McGrath, J.E. (1976), „Stress and behavior in organizations", în M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1351-1395), Rand McNally, Chicago.

Miclea, M. (1997), *Stres şi apărare psihică*, Presa Universitară Clujană, Cluj-Napoca.

Neculai, C., şi Ernö, J. (2005), „Rolul moderator al autoeficacităţii în relaţia dintre stresul în muncă şi sănătatea psihică", *Revista de psihologie organizaţională*, vol. V, nr. 4, 45-57.

Pitariu, H.D. (2003), „Stresul profesional la manageri. Corelative ale personalităţii în contextul tranziţiei socioeconomice din România", *Revista de psihologie organizaţională*, vol. III, nr. 3-4, pp. 11-31.

Ross, R., şi Altmaier, E. (1994), *Intervention in occupational stress*, Sage, Londra.

Schabracq, M.J., şi Cooper, C.L. (1998), „Toward a phenomenological framework for the study of work and organizational stress", *Human Relations*, vol. 51, nr. 5, mai, p. 625.

Schwartz, J.E., Pickering, T.G., şi Landsbergis, P.A. (1996), „Work-related stress and blood pressure: Current theoretical models and considerations from behavioral medicine perspective", *Journal of Occupational Health Psychology*, nr. 3, pp. 287-310.

Siegrist, J. (1996), „Adverse health effects of high effort/low reward conditions", *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, pp. 27-41.

Siegrist, J., şi Peter, R. (1992), *Structural and individual intervention at the workplace: Lessons from socio-epidemiologic research*, lucrare prezentată la The Second International Congress of Behavioral Medicine, Hamburg, iulie.

Siegrist, J., Peter, R., Junge, A., Cremer, P., şi Seidel, D. (1990), „Low status control, high effort at work and ischemic heart disease: Prospective evidence from blue-collar men", *Social Science şi Medecine*, 10, pp. 1127-1134.

Theorell, T., şi Karasek, R.A. (1996), „Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular disease research", *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, pp. 9-26.

Weiss, H.M., şi Cropanzano, R. (1996), „Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work", *Research in Organizational Behavior*, 18, pp. 1-74.

Williams, S., şi Cooper, C.L. (1998), „Measuring Occupational Stress: Development of the Pressure Management Indicator", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 3, nr. 4, pp. 306-321.

Mobbing-ul – un model de analiză

Péter Kovacs

1. Conceptul de *mobbing*

Mobbing-ul este un fenomen care a intrat tot mai mult în studiile de psihologie organizaţional-managerială, însă prin complexitatea sa necesită o abordare multidisciplinară (medicina muncii, psihologie clinică, psihotraumatologie, psihosomatică, psihologie organizaţională etc.).

Specialiştii au acordat o deosebită atenţie unei categorii de „comportamente nocive" care afectează sănătatea la locul de muncă, dar şi randamentul angajaţilor şi organizaţiei. Ele au fost desemnate prin termeni precum : *mobbing*, *psihoteroare*, *teroare psihologică*, *victimizare*, *abuz emoţional*, *violenţă psihologică*, *hărţuire morală* etc. S-a dovedit că aceste comportamente apar atât în condiţii de stabilitate, cât şi de schimbare organizaţională şi socială. În categoria conduitelor nocive intră : certurile, fricţiunile, enervările, remarcile ironice, aluziile, sugestiile, tăcerea, ridiculizările, replicile sarcastice, maltratările morale, dispreţuirea personalităţii, vexaţiile, batjocoririle etc., care, prin caracterul lor ostil, practicate sistematic (nu pasager sau accidental), pe durate îndelungate, intră în sfera *mobbing*-ului (vezi şi Zlate, 2007).

Creşterea frecvenţei de apel la servicii medicale şi psihologice, absenteismul, părăsirea locului de muncă/organizaţiei, creşterea iritabilităţii şi vulnerabilităţii psihologice şi psihosociale, precum şi scăderea capacităţii de muncă pot fi cauzate de agresiuni subtile, de conduite pe care colegii de muncă sau şefii le exercită asupra unor salariaţi. Ca urmare a creşterii interesului pentru intervenţiile destinate adaptării şi dezvoltării umane în mediile muncii, a apărut nevoia investigării nu doar a fenomenelor şi proceselor care favorizează, ci şi a celor ce stau în calea randamentului/eficienţei, a sănătăţii, a satisfacţiei, a climatului organizaţional în vederea stopării sau preîntâmpinării acţiunii şi efectelor negative.

Datele epidemiologice arată că extinderea fenomenului este semnificativă. De exemplu, în Suedia, anchetele arată că 3,5% dintre salariaţi au fost expuşi la una sau mai multe agresiuni caracteristice *mobbing*-ului cel puţin o dată pe săptămână de-a lungul a şase luni ; în Germania, 3,18% dintre anajaţi au suferit din cauza *mobbing*-ului, iar în Franţa, 3,51%. Se arată că 55% dintre victime

sunt femei şi 45% bărbaţi. În ceea ce priveşte incidenţa pe grupe de vârste, diferenţele nu au fost semnificative (vezi Zlate, 2007).

Cuvântul *mob* derivă din latinescul *mobile vulgus*, care înseamnă „mulţime oscilantă, ezitantă", „mulţime dezorganizată, angajată în violenţă fără reguli" (Davenport, Schwartz şi Elliott, 2002).

Termenul *mobbing* a fost introdus în vocabularul ştiinţific de Konrad Lorentz, etolog care l-a folosit prima dată pentru a descrie comportamentul animal, desemnând atacul unui grup de animale mai mici împotriva unui singur alt animal, mai mare (Dinu, 2005).

Peter Paul Heinemann a propus un termen similar, *bullying*, pentru descrierea şi explicarea comportamentului agresiv al copiilor de vârstă şcolară, desemnând comportamentul ostil, agresiv al unui grup redus de copii împotriva unuia singur. *Bullying*-ul poate fi direct (presupune atacuri deschise la adresa victimei) sau indirect (formă mai subtilă şi mai greu observabilă de hărţuire, incluzând izolarea socială, excluderea din grup etc. – Heinemann, 1972, *apud* Dinu, 2005).

Un prim efect al existenţei unor termeni aparent similari pentru descrierea unei categorii de comportamente ostile a fost utilizarea lor ca sinonime. De exemplu, Olweus (1991) foloseşte termenii *mobbing* şi *bullying* cu acelaşi sens în studiile asupra agresiunii copiilor în şcoli : victimizarea în rândul copiilor şcolari reprezintă expunerea repetată şi îndelungată a unei persoane la acţiuni „toxice", negative exercitate de una sau mai multe persoane : lezarea sau încercarea de a leza, de a răni ori a incomoda altă persoană prin atingere fizică, gestică, mimică, pe cale verbală etc. Ulterior s-a recurs la delimitarea conceptuală între *mobbing* şi *bullying*.

În mediile organizaţionale conceptul de *mobbing* a fost impus de către Heinz Leymann, care a observat existenţa unor fenomene de hărţuire psihologică, agresiune, injustiţie, denigrare, de încălcare a drepturilor omului la locul de muncă, fenomene ce se asociau cu efecte negative : prejudicii personale, izolarea de grup şi chiar suicid. În 1990, autorul prezintă rezultatele studiilor sale asupra *mobbing*-ului în cadrul unui eveniment ştiinţific tematic (Hamburg). În acelaşi an, Leymann introduce *mobbing*-ul în literatura de specialitate americană, în revista *Violence and Victims*. Trei ani mai târziu, în 1993, autorul publică în limba germană lucrarea intitulată *Mobbing*, care în 1996 apare în traducere franceză (vezi Zlate, 2007).

Leymann propune o accepţiune specifică a *mobbing*-ului diferită de cea propusă de Lorenz (atacurile unui grup de animale mai mici împotriva unui singur animal mai mare) sau Heineman (comportamentele agresive ale unui grup redus de copii orientate împotriva altuia singur). El a respins termenul *bullying*, considerând că esenţa *mobbing*-ului rezidă în *caracterul subtil* al agresiunii şi *lipsa abuzului fizic*, ceea ce se apropie de o formă indirectă a *bullying*-ului, şi nu de sensul propriu al *bullying*-ului direct, legat de violenţa fizică. Leymann preferă să delimiteze conceptele de *mobbing* şi *bullying* : primul este caracterizat

de comportamente mai subtile, relevă agresiuni psihologice şi se aplică mediilor muncii, al doilea pune accentul pe ameninţare şi chiar pe agresiunea fizică şi se aplică altor medii, inclusiv şcolare (vezi Dinu, 2005 ; Zlate, 2007).

Pentru Leymann, accepţiunea atenuată a *mobbing*-ului vizează persecuţia la locul de muncă, iar accepţiunea radicală defineşte *mobbing*-ul ca o „psihoteroare la locul de muncă" (Leymann, 1996).

2. Delimitări conceptuale

Există cel puţin *patru mari categorii de calificative* (Elena y Peña, 2005) ale fenomenului în cauză, prezente în literatura de specialitate :

1. cuvinte care au legătură, dar *nu sunt echivalente* cu *mobbing*-ul : *agresiune*, *persecuţie*, *dominare* etc. ; această categorie se caracterizează prin aspectul intenţionat, orientat al acţiunii agresorului (agresorilor) în raport cu victima (victimele) şi prin evidenţierea dezechilibrului de putere ;
2. termeni şi expresii generice care *conţin elemente* ale conceptului de *mobbing* : *hărţuire la locul de muncă*, *violenţă la locul de muncă*, *comportament antisocial în organizaţii*, *comportament dăunător la locul de muncă*, *comportament indezirabil* etc. ; această categorie evidenţiază un mod specific nedorit de interacţiune ;
3. denumiri *relativ echivalente* cu *mobbing*-ul : *violenţă psihologică*, *hărţuire morală*, *abuz emoţional la locul de muncă*, *bruscare* (*bullying*), *psihoteroare la locul de muncă* etc. ; această categorie subliniază caracterul sistematic, cumulativ, gradual al fenomenului ;
4. manifestări parţiale ale *mobbing*-ului : *aroganţă* (*bossing*), *batjocură* (*whistle-blowing*), *urmărire tendenţioasă* (*stalking*), *„înţepături"* (*petty tyranny*), *supervizare abuzivă* (*abusive supervision*), *stil comportamental agresiv indirect* etc. ; această categorie relevă comportamente concrete, specifice *mobbing*-ului (vezi şi Elena y Peña, 2005 ; Björkqvist, Österman şi Kaukianen, 2000).

Specialiştii au acordat o atenţie deosebită delimitărilor conceptuale, recurgând la o serie de analize comparative.

Conceptul de bullying presupune un dezechilibru, o *inegalitate în relaţia de putere* : persoana expusă acţiunii negative are dificultăţi în a se apăra şi este într-o anumită măsură neajutorată în raport cu persoanele care o hărţuiesc, în consecinţă termenul nu poate fi folosit când persoanele deţin aproximativ aceeaşi forţă fizică şi psihologică în situaţia interacţiunilor aversive (Dinu, 2005). *Bullying*-ul constituie comportamentul ofensiv desfăşurat prin intermediul încercărilor vindicative, crude, rău-intenţionate sau umilitoare de a submina o persoană sau un grup de angajaţi. Astfel de atacuri negative repetate adresate performanţei profesionale şi nivelului personal sunt de obicei imprevizibile,

iraţionale şi nejustificate. *Mobbing*-ul, în schimb, este privit ca o formă distinctă de violenţă colectivă sistematică, orientată împotriva unui angajat supus la hărţuire psihologică, de exemplu, prin exprimarea continuă a unor remarci critice negative, izolare, lansarea unor zvonuri sau ridiculizarea persoanei (Dinu, 2005).

Alţi autori au propus studiul *stilului comportamental agresiv indirect*, în care agresorul nu se expune riscului unui conflict deschis şi induce suferinţa psihologică recurgând la simpla *manipulare socială* (vezi Björkqvist, Österman şi Kaukiainen, 2000).

Alţi autori utilizează alţi termeni pentru a desemna conduite asemăntoare *mobbing*-ului în alte contexte de viaţă. De exemplu, pentru cadrul familial se preferă conceptul de *hărţuire morală* sau cel de *violenţă perversă în cotidian* (Hirigoyen, 1998, p. 7).

3. Definiţii

În încercarea de a defini *mobbing*-ul înglobând mai multe abordări diferite, Einarsen (1999) sugerează că „acest fenomen este persecuţia sistematică a unui coleg, subordonat sau superior, care, dacă e continuată, îi poate cauza victimei grave probleme sociale, psihologice şi psihosomatice". Într-o accepţiune mai largă, *mobbing*-ul este deseori asociat comportamentelor de hărţuire, luare în batjocură, terorizare psihologică a cuiva la locul de muncă (Leymann, 1996). Au fost promovate mai multe definiţii ale fenomenului :

- teroarea psihologică sau *mobbing*-ul la locul de muncă implică o comunicare ostilă şi neetică, îndreptată sistematic în general asupra unui singur individ, ce, în consecinţă, este împins într-o situaţie de neajutorare, în care nu se poate apăra ; victima este ţinută în această situaţie luni (poate şi ani) întregi, timp în care atacatorii continuă *mobbing*-ul (cel puţin o dată pe săptămână şi cel puţin şase luni consecutiv – Leymann, 1996) ;
- *mobbing*-ul descrie toate acele acţiuni repetate şi comportamente orientate asupra unuia sau a mai multor angajaţi care sunt nedorite de victimă, care pot fi realizate deliberat sau nu, dar produc umilinţă, jignire, disconfort, care pot să interfereze cu îndeplinirea muncii şi/sau să creeze un mediu neplăcut la locul de muncă (Hadjifotiou, 1983, *apud* Einarsen, 1999) ;
- *mobbing*-ul este agresivitatea indirectă, înţeleasă ca agresivitate intermediată prin manipulare socială. Elementul definitoriu rezidă în faptul că „acest tip de comportament ostil este realizat de obicei pentru a face rău oponentului, evitându-se în acelaşi timp să fie identificat ca agresiv" (Osterman, 1999).

Zlate (2007) apreciază că prin conceptul de *mobbing* ar trebui să denumim situaţiile de afronturi, atacuri verbale – într-un cuvânt, „teroarea psihică la locul de muncă". *Mobbing*-ul nu se confundă cu *agresivitatea transferată* (de exemplu,

trântirea uşilor, izbirea pumnului în masă etc.) în care actele sunt directe şi *deplasate* la nivelul altor ţinte decât subiectul (Zlate, 2007).

Rezultă că există o serie de *caracteristici ale mobbing-ului*, prin care se poate diferenţia de alte fenomene :

- caracterul *repetitiv* : acţiunile care constituie *mobbing* sunt repetate săptămâni, luni sau chiar ani întregi ;
- caracterul *indezirabil* : victima simte disconfort din cauza atacurilor şi acestea se soldează cu o serie de consecinţe negative în plan personal şi profesional ;
- caracterul *nejustificat* : victima nu alimentează atacurile în nici un fel şi nu a oferit nici un motiv viabil care să le explice sau să le motiveze ;
- *intenţionalitatea* : agresorul are obiectivul de a face rău, urmăreşte să îi provoace disconfort, pierderi sau dificultăţi victimei ;
- *dezechilibrul relaţiei de putere* şi imposibilitatea de a se apăra a victimei (Dinu, 2005).

Adăugăm la aceste caracteristici şi următoarele :

- caracterul *nociv*, cauzat de atacul la adresa nevoilor fundamentale ale fiinţei umane ;
- caracterul *frustrant*, generator de disonanţe cognitive şi frustrări emoţionale, alterări ale relaţiilor interpersonale ;
- caracterul *intruziv*, agresorul „intrând" în viaţa personală a unui subiect fără consimţământul acestuia ;
- caracterul *sistematic* al conduitelor nocive, ele nefiind accidentale, pasagere, ci aplicate repetat în acord cu o schemă de gândire ;
- caracterul *subtil*, conduitele având o manifestare oarecum indirectă ;
- caracterul *procesual*, agresorul aplicând tratamentul agresiv subtil pe o perioadă îndelungată, traversând mai multe etape ;
- *incapacitatea victimei de a se apăra*, din cauza : confuziei, persoana neînţelegând bine ceea ce se întâmplă ; a insuficientei dezvoltări a mecanismelor de *coping* ; a izolării grupale şi a inconsistenţei sistemului managerial care nu dispune de mecanisme şi criterii de diagnoză, intervenţie şi reglaj ;
- *lipsa intervenţiei pentru apărare* din partea altora, victima fiind lăsată „pradă" atacurilor şi suferinţei ;
- caracterul *sistemic* al fenomenului, cu efecte în sistemele relaţionale şi productive adiacente ; deşi aparent el cuprinde numai agresorul/agresorii şi victima, în realitate implică un număr mai mare de salariaţi care în mod indirect menţin starea de fapt şi perturbarea relaţiilor prin lipsa intervenţiei, prin evitarea implicării în apărarea victimei şi încetarea atacurilor. Interpretăm lipsa intervenţiei nu ca absenţă a unui comportament suportiv, ci ca neîndeplinire a unor responsabilităţi în cadrul relaţiilor de muncă.

4. Manifestări ale *mobbing*-ului

Mobbing-ul poate exista de-a lungul şi de-a latul întregii organizaţii : descendent, ascendent, orizontal, combinat, având loc între colegi, între subordonaţi şi şeful lor, între şefi şi subordonaţi, uneori fenomenul se derulează la nivel interpersonal, dar de obicei la nivel grupal (un individ terorizat de grup întreg) şi chiar organizaţional. Este deosebit de important demersul de sistematizare a comportamentelor (*acţiunilor*, *practicilor*) la care recurg agresorii în raport cu victimele lor. Din studiile lui Leymann pot fi extrase o serie de comportamente :

- *ale colegilor faţă de un singur subiect* : neinvitarea persoanei la o acţiune cu valoare de recunoaştere a apartenenţei la componenţa echipei ; remarci ostile, ironice ; aluzii legate de aspectul fizic al persoanei ; neacceptarea discuţiilor cu privire la conduitele ostile ; faptul de a vorbi despre o persoană ca şi cum ar fi de sex opus ; izolarea individului din reţeaua comunicaţională a echipei ; evitarea întâlnirii şi conversării cu persoana respectivă ; abţinerea şi neluarea în seamă, ignorarea deliberată a solicitărilor sau instrucţiunilor ;
- *comportamentele şefilor* : tirania ; dorinţa de a şti totul, de a controla totul până la detaliile cele mai nesemnificative ; exprimarea deschisă a nemulţumirilor ; amestecul în toate acţiunile salariaţilor, inclusiv în viaţa lor privată ; tendinţa de a decide toate acţiunile, de a evalua orice aspect al muncii şi a folosi foarte des criterii de tipul corect/incorect, de a aproba şi a respinge aceeaşi activitate sau raport ; nemulţumirea permanentă în legătură cu unii salariaţi ; punerea la îndoială a capacităţii subordonaţilor ; faptul de a da ordine, a constrânge toate comunicările din serviciu ; neînţelegerea propriilor greşeli şi a mustrărilor superiorilor ; ţipete, urlete, înjurături ; bătaia de joc ; uşi trântite ; exprimarea deschisă şi repetată a dezacordului faţă de acţiunile cuiva ; urmărirea înlăturării persoanei ; absenţa convocării la reuniuni ; conflicte repetate legate de modul de soluţionare a unor probleme ; sancţiuni puţin justificate ; retrogradarea fără temei ; misiuni sau sarcini imprecise/ambiguităţi ; alte măsuri coercitive, învinuiri etc. ;
- *comportamente ale subordonaţilor* : refuzul participării la o acţiune propusă ; comentarii răutăcioase ; lipsa de interes pentru acţiunile şi iniţiativele persoanei etc. (Leymann, 1996).

Leymann a sistematizat asemenea comportamente în 45 de variante ce pot fi integrate în cinci categorii :

1. *acţiuni vizând împiedicarea victimei de a se exprima* :
   a) din partea superiorilor ierarhici :
      - refuzul de a-i acorda victimei posibilitatea de a se exprima ;
      - ameninţarea în scris a victimei ;

   b) din partea colegilor :

- faptul de a împiedica victima să se exprime ;
- țipetele, jignirea victimei ;

c) din partea șefilor sau colegilor :

- ignorarea prezenței victimei (de exemplu, prin adresarea altei persoane, ca și când victima nu ar fi prezentă, nu ar fi văzută) ;
- refuzarea contactului cu victima (se evită contactul vizual, se fac gesturi de respingere etc.) ;
- întreruperea constantă a victimei când vorbește ;
- criticarea muncii victimei ;
- criticarea vieții private a victimei ;
- amenințarea verbală ;
- terorizarea prin apeluri telefonice ;

2. *acțiuni vizând izolarea victimei* :
   - lipsa oricăror discuții cu victima ;
   - interzicerea oricăror discuții ale colegilor cu victima ;
   - îngreunarea sau blocarea accesului victimei la discuții cu altă persoană ;
   - atribuirea unui post de muncă care îndepărtează și izolează victima de colegi ;
   - negarea prezenței fizice a victimei ;
3. *acțiuni ce presupun desconsiderarea victimei în fața colegilor* :
   - calomnia și bârfa la adresă victimei ;
   - lansarea unor zvonuri la adresa victimei ;
   - ridiculizarea victimei ;
   - etichetarea victimei ca „bolnavă mental" ;
   - constrângerea victimei pentru a se prezenta la un examen psihiatric ;
   - inventarea unei infirmități a victimei ;
   - imitarea acțiunilor, gesturilor, vocii victimei ;
   - atacarea convingerilor politice sau a credințelor religioase ale victimei ;
   - glume pe seama vieții private a victimei ;
   - glume pe seama originii sau a naționalității ei ;
   - obligarea victimei să accepte activități umilitoare ;
   - notarea inechitabilă și în termeni rău intenționați a muncii victimei ;
   - contestarea, punerea sub semnul întrebării a deciziilor victimei ;
   - agresarea victimei în termeni obsceni sau insultători ;
   - hărțuirea sexuală a victimei (prin gesturi sau propuneri) ;
4. *discreditarea profesională a victimei* :
   - neatribuirea unor sarcini de realizat ;
   - privarea victimei de orice ocupație și vegherea pentru ca victima să nu-și găsească singură vreo ocupație ;
   - încredințarea unor sarcini inutile sau absurde ;
   - repartizarea unor activități inferioare competențelor ;
   - atribuirea în permanență a unor sarcini noi ;

- impunerea executării unor sarcini umilitoare ;
- încredinţarea unor sarcini superioare calificării cu scopul discreditării victimei ;

5. *compromiterea sănătăţii victimei* :

- încredinţarea unor sarcini periculoase şi nocive pentru sănătate ;
- ameninţarea cu violenţe fizice ;
- agresarea fizică a victimei, fără gravitate, cu titlul de avertisment ;
- agresarea fizică gravă, fără reţineri ;
- provocarea intenţionată a unor cheltuieli cu intenţia de a-i produce prejudicii victimei ;
- provocarea unor neplăceri la domiciliu sau la locul de muncă ;
- agresarea sexuală a victimei (vezi Zapf şi Leymann, 1996, *apud* Zlate, 2007).

Comportamentele agresive sugerează gravitatea *mobbing*-ului. Criteriile determinante pentru identificarea *mobbing*-ului sunt constituite de frecvenţa şi durata lor de manifestare. Leymann a stabilit că astfel de acţiuni agresive pot fi considerate specifice *mobbing*-ului numai dacă se manifestă *mai mult de o dată pe săptămână*, pe o perioadă de *mai mult de şase luni* (ca valoare prag – Zlate, 2007).

5. Dinamica *mobbing*-ului

Evoluţia în timp a *mobbing*-ului a fost concepută de Leymannn în patru faze. *Prima fază* cuprinde o serie de *incidente critice* : divergenţe de opinie, conflicte, luptă pentru putere etc., dintre care o parte se rezolvă de la sine, o altă parte însă degenerează în *mobbing*.

Faza a doua se caracterizează prin creşterea frecvenţei comportamentelor ostile, existând probabilitatea de înmulţire a practicilor şi chiar a numărului de agresori. Are loc instalarea treptată a *mobbing*-ului, echilibrul psihic al victimei începe să se clatine, apar simptomele stresului, angoasa, scade încrederea în sine.

Faza a treia presupune luarea la cunoştinţă de către conducere a evenimentelor şi apoi manifestarea unor atitudini, care variază de la neimplicare şi lăsarea tensiunilor să se perpetueze la atitudinea de condamnare chiar a victimei : „Trei sferturi dintre manageri văd situaţia ca un tratament normal faţă de o persoană dificilă sau nevrotică" (Einarsen, 1999) ; sau intervenţia se produce mult prea târziu când situaţia nu mai poate fi controlată. Uneori *mobbing*-ul poate deveni un caz juridic, situaţie în care posibilităţile victimei de a se apăra scad şi mai mult.

Faza a patra este cea mai traumatică şi presupune stigmatizarea, izolarea socială sau chiar înlăturarea victimei de la locul de muncă, ceea ce diminuează şansele acesteia de a se încadra în alte organizaţii, în alte locuri de muncă. Şansele ca victima să fie diagnosticată incorect sunt ridicate, deoarece există posibilitatea ca povestea ei să nu fie crezută sau, din cauza comodităţii, evenimentele

sociale declanşatoare să nu fie cercetate; exemple de diagnostic incorect: „paranoia, depresie maniacală sau tulburare de caracter" (Leymann, 1996). Fireşte, această etapă poate lipsi. În majoritatea cazurilor, victima părăseşte organizaţia în mod discret, managementului lipsindu-i un feedback autentic şi necunoscând adevăratele motive ale plecării angajatului, ceea ce perpetuează ignoranţa privind hărţuirea şi amplifică urmările sale negative (Dinu, 2005).

Procesualitatea *mobbing*-ului de cele mai multe ori se derulează în absenţa unor intervenţii din partea unor terţi cu responsabilităţi manageriale sau colegiale care să atenueze sau să stopeze evoluţia fenomenului, de obicei victima este supusă tratamentului ostil până cedează într-o formă sau alta. Pentru a înţelege mai bine caracterul subtil al fenomenului, dar şi celelalte caracteristici ale sale este necesar să evidenţem dinamica altor fenomene. De exemplu, conflictul se derulează în următoarele etape:

1. în prima etapă, sunt specifice *opiniile contradictorii* legate de o problemă. Tensiunea este resimţită de părţile implicate, care caută restabilirea echilibrului (ieşirea din situaţia conflictuală). Fiecare persoană implicată încearcă să-i convingă pe ceilalţi de justeţea opiniei sale, neţinând cont de interlocutori. Treptat, interacţiunea se transformă în acţiuni de atac-apărare, regulile nemaifiind respectate;
2. în a doua etapă, ţinta nu o mai reprezintă argumentele şi părerile diferite, ci *relaţiile interpersonale*. Încep să predomine neîncrederea şi lipsa de apreciere a celuilalt. Specificul acestei etape este activarea ideilor stereotipe la orice acţiune a celeilalte părţi. Treptat, „atacurile devin tot mai deschise şi este folosit orice mijloc pentru intimidarea celuilalt";
3. a treia etapă se aseamănă cu un *război deschis* şi este caracterizată de o puternică dorinţă de a-l distruge pe celălalt. Abuzul psihic nu este exclus şi sunt permise orice mijloace de inhibare a realizărilor persoanei sau grupului aflat în opoziţie (Bogáthy, 2002).

Într-o formă mult mai agresivă se manifestă *bullying*-ul la locul de muncă; acesta are patru faze: *„comportamentul agresiv, bullying, stigmatizarea* şi *trauma"*:

1. prima fază începe prin subtile „ieşiri" agresive îndreptate împotriva uneia sau mai multor persoane din grupul de muncă;
2. în a doua fază, aceste „ieşiri" agresive devin mai evidente. Aceasta este faza propriu-zisă de început a *mobbing*-ului; în această situaţie, este caracteristică incapacitatea victimei de a se apăra;
3. în a treia fază, victima este hărţuită şi discriminată fără cenzură; este ţinta unor remarci şi glume ofensive;
4. în a patra fază, apar atacurile fizice, care pot duce la „exterminarea" victimei: unii sunt concediaţi, alţii se sinucid, se îmbolnăvesc, iar în cel mai fericit caz, pleacă singuri din organizaţie (Einarsen, 1999).

6. Un model de analiză a *mobbing*-ului

Din punct de vedere practic, este necesar a dispune de un model de diagnoză a fenomenului. Leymann a construit un instrument pentru investigarea *mobbing*-ului, numit LIPT (*Leymann Inventory of Psychologycal Terrorization*), însă astfel de aplicaţii trebuie completate prin apelul la celelalte metode ale cercetării psiho-organizaţionale.

În funcţie de efectul pe care-l are asupra individului, se disting trei niveluri ale *mobbing*-ului. Acestea sunt determinate de factori cum ar fi : intensitatea, durata, frecvenţa, psihologia şi experienţa de viaţă ale victimei, precum şi circumstanţele generale. Scala de evaluare indică gradul de afectare diferită a oamenilor la experienţe similare (Davenport, Schwartz şi Elliott, 2002) :

1. *mobbing de gradul 1* : persoana reuşeşte să reziste, scapă în etapele de început sau este total reabilitată în acelaşi loc de muncă ori în altă parte ;
2. *mobbing de gradul 2* : persoana nu poate să reziste, nici să scape imediat, suferă tulburări mentale şi/sau fizice temporare ori prelungite şi are dificultăţi în ceea ce priveşte reîntoarcerea în câmpul muncii ;
3. *mobbing de gradul 3* : persoana afectată este incapabilă să reintre în câmpul muncii ; rănile fizice şi mentale nu pot fi depăşite decât prin intervenţie specializată.

Davenport, Schwartz şi Elliott (2002) sugerează că *mobbing*-ul apare şi persistă în urma interacţiunii a cinci elemente : psihologia şi circumstanţele agresorului ; cultura şi structura organizaţiei ; psihologia şi personalitatea victimei ; evenimentul declanşator şi factori extraorganizaţionali.

Un alt model este cel sugerat de Elena y Peña şi Fernández (2005), conform căruia există trei niveluri ce definesc şi au rol în toate situaţiile psihologice la locul de muncă : nivelul organizaţional imediat (situaţional) ; nivelul organizaţional larg (organizaţia în ansamblu) ; nivelul extraorganizaţional. *La nivelul organizaţional imediat* (situaţional), *mobbing*-ul se poate defini ca un proces de interacţiune a trei categorii de subiecţi : agresori şi victimă, în prezenţa unor martori (Elena y Peña şi Fernández, 2005). Vom prezenta componentele modelului de investigare a *mobbing*-ului în oganizaţie, înţelegând posibilitatea de optimizare a lui.

6.1. Victima

Primul pas al investigaţiei este diagnoza victimei. Trebuie identificat numărul victimelor (una sau mai multe) ; dacă sunt mai multe victime, trebuie stabilit dacă ele sunt „ţintite" împreună sau separat (Elena y Peña şi Fernández, 2005). Bjorkqvist (1994, *apud* Thomas, 2005) a arătat că angajaţii de la nivelurile

inferioare sunt deseori victime, iar cei de la nivelurile superioare agresori. La o concluzie asemănătoare au ajuns şi Marmot şi colaboratorii săi (1991, *apud* Thomas, 2005): „stresul şi *bullying* sunt mai frecvente la angajaţii de nivel inferior". Motivele aparente ale maltratării pot fi cu greu descoperite, Rayner (1999) afirmă că „victima este în locul potrivit la timpul nepotrivit", sugerând că i se poate întâmpla oricui să devină o astfel de victimă.

O altă întrebare importantă este „Cum este victima?". În acest sens, trebuie avute în vedere caracteristici personale legate de factori cognitivi, emoţionali, comportamentali sau sociodemografici (vârstă, etnie etc.); de asemenea, ar trebui avute în vedere resursele personale disponibile, rezistenţa la stres, abilităţile sociale etc. Tipul specific de personalitate/caracter al victimei – tipul de individ predispus să devină ţinta *mobbing*-ului – este un factor asupra căruia nu există date relevante de confirmare, dar care e însă în atenţia cercetătorilor (Leymann, 1996).

Efectele *mobbing*-ului ce trebuie investigate la nivel psihoindividual sunt: depresia; concediile medicale; comportamentul temător, cârcotaş, permanent în defensivă; gândurile frecvente legate de nedreptăţile comise şi de statutul de victimă; afectarea carierei şi sănătăţii persoanei; demisia; cererea de transfer; modificările majore ale personalităţii; modificările mentale majore; problemele psihosomatice; *ruperea echilibrului emoţional* (Leymann, 1990); anxietatea; anxietatea generalizată cu atac de panică, cu simptomatologie obsesiv-compulsivă, fobică, somatoformă etc.; sindromul de stres postraumatic (*Post-Traumatic Stress Disorder* – PTSD); deteriorările intense, cumulative, cu ideaţie recurentă intruzivă; tulburările comportamentale: anorexie, bulimie, alcoolism, toxicomanie (mai frecvent cu medicamente), auto/heteroagresivitate; pierderea motivaţiei pentru activitate (în speţă cea profesională); scăderea satisfacţiei, a performanţelor, a randamentului; pensionarea medicală prematură; alterarea capacităţii de adaptare, a echilibrului socioemoţional, a stimei de sine; dezinserţia, alienarea socioprofesională (Hirigoyen, 1998; Miglionico, 2000). Alte efecte ale *mobbing*-ului în plan personal includ iritabilitatea sau indiferenţa profundă, demotivarea, încălcarea deliberată a regulilor sau aderenţa exagerată la ele, toleranţa scăzută la stres suplimentar şi de aici reacţii exagerate la stresori minori, tulburări fiziologice şi afecţiuni fizice, tulburări ale somnului, pierderea încrederii în sine şi a respectului de sine, oboseala cronică, accese de violenţă etc. (vezi Dinu, 2005).

Atitudinile faţă de statutul „victimei" trebuie de asemenea investigate. Unii angajatori împărtăşesc ideea conform căreia victima este responsabilă de ceea ce păţeşte; o parte din medici şi psihologii clinicieni nu cred că simptomele grave pot fi rezultatul unei situaţii de muncă, ei propun diagnostice precum „comportament plângăreţ" sau „tulburare anxioasă generalizată" şi sugerează că aceste tulburări au existat înainte de începerea procesului de *mobbing* (Zapf, 1999). Mai mult, chiar, se afirmă că anxietatea, depresia sau comportamentul obsesiv al victimei poate produce reacţii negative în cadrul grupului, care conduc, după o perioadă, la apariţia *mobbing*-ului (vezi Zapf, 1999).

6.2. Agresorul/Agresorii

Una dintre problemele majore în investigarea *mobbing*-ului o reprezintă absența datelor despre agresori (Zapf, 1999), în sensul că studiile abundă de informații din perspectiva victimelor (în general culese prin anchete pe bază de interviu), dar fără perspectiva agresorilor. Rayner (1999) afirmă că, „până acum, nu am găsit tipuri de atacatori și victime, ci mai degrabă patternuri de suferință și tulburări după consumarea evenimentelor". *Personalitatea agresorilor* este deseori descrisă ca având trăsături precum: „lașitate, control exagerat, nevrotism și sete de putere" (Davenport, Schwartz și Elliott, 2002). Cineva profund convins că este perfect va ataca pe oricine îi periclitează această imagine de sine, folosind orice mijloace. Acest aspect este cu atât mai important cu cât avem în vedere că un șef cu o asemenea dinamică a personalității va considera că este prerogativul lui „să-și exercite puterea pentru a fi mulțumit" (Davenport, Schwartz și Elliott, 2002). Ar putea fi specifice profilului psihologic al agresorilor cele șase trăsături tipice ale „perversului psihosocial" (Sirota, 1998):

1. predilecția pentru *confuzie*, opacitatea gândirii și eschivarea, cu corolarul său – respingerea regulilor;
2. predilecția spre *transgresiune*, provocare a incidentelor și perturbarea manifestă, iruptivă și intruzivă;
3. *atracția față de negativ*, atacul relațiilor și descalificarea, umilirea celuilalt și a instanțelor colective;
4. căutarea unei *poziții exclusive* sau *centrale*;
5. tendința de *reificare*, de folosire a unei a treia persoane, predilecția pentru un vocabular anonim;
6. fascinația irepresibilă exercitată de *stăpânirea* subiectului sau obiectului.

În opinia unui cercetător agresorii sunt oameni frustrați (Magda, 2000), care cândva au fost privați de o satisfacție legitimă, înșelați în așteptările/speranțele lor (Sillamy, 1998).

Alte motivații ale agresorilor vizează incapacitatea lor profesională pe care o simt amenințată de salariatul ce urmează a deveni victimă: managerii recurg la *mobbing* când simt că alții le depășesc nivelul de abilități și competențe. Mai mult, aceștia pot apela la astfel de comportamente deoarece știu că *mobbing*-ul este o măsură eficace de constrângere a celui care „amenință" prin competența sa (Sheehan, 1999).

Leymann (1996) menționează o diferență specifică în manifestarea comportamentală a *mobbing*-ului în ceea ce privește femeile. El a constatat că în Finlanda femeile care apelează la *mobbing* recurg de obicei la comportamente cum ar fi: *bârfa*, *calomnia*, *încurajarea altor indivizi să desfășoare acțiuni contra victimei*.

Maniera de comportament a agresorului constituie esenţa *mobbing*-ului : „Nu e vorba despre cine şi ce face, ci mai degrabă despre modul în care procedează" (Leymann, 1996). În acest sens, se poate face o distincţie între „*mobbing*-ul de avertisment" şi „*mobbing*-ul autentic". Diferenţa este dată, pe de o parte, de caracterul sistematic, repetitiv şi ţintit al conflictelor, iar pe de altă parte, de durata manifestărilor agresive (să depăşească şase luni, conform definiţiei *mobbing*-ului). *Mobbing*-ul de avertisment constă în încercarea agresorului (agresorilor) de a aduce ţinta (victima) pe „drumul cel bun", adică de a exercita presiuni cu scopul de a alinia ţinta cerinţelor sugerate. Dacă victima se conformează (de exemplu, renunţă la revendicări), există şanse mari ca *mobbing*-ul de avertisment să înceteze ; dacă nu, se transformă în *mobbing* autentic. Evoluţia evenimentelor este influenţată de doi factori : capacitatea victimei de a „descifra" situaţia de *mobbing* ; decizia de conformare la cerinţele agresorilor care au stat la baza declanşării atacurilor. Şi totuşi, chiar dacă *mobbing*-ul de avertisment încetează în urma unei configuraţii fericite a celor doi factori menţionaţi, există riscul reapariţiei, mai ales când organizaţia are probleme mai profunde (structură, cultură, climat etc.).

6.3. Complicii/Martorii

Este extrem de important să se înţeleagă cât mai multe aspecte legate nu numai de instigatorul mişcării „perverse", ci şi de complicii săi, cu care formează o „alianţă perversă", centrată pe aservirea, eliminarea dorinţelor, reducerea la tăcere a victimei (Sirota, 1998).

Martorii sunt persoane prezente la acţiunile derulate de agresori ; ei pot fi înglobaţi indirect în categoria agresorilor ; întrebarea la care trebuie să se răspundă în acest sens este : „Au existat martori compromişi care au acţionat ca suport social pentru agresori ?" (Elena y Peña şi Fernández, 2005). Se apreciază că grupurile (de exemplu, echipe de proiect, departamente) din cadrul organizaţiei care au asistat la acţiuni de tip *mobbing* au înregistrat scăderea productivităţii şi eficienţei, au început să desconsidere regulile şi procedurile, şi-au pierdut coeziunea, au avut sentimentul generalizat de nesiguranţă, au manifestat scăderea satisfacţiei şi pierderea respectului pentru angajator (vezi Zlate, 2007).

Opinia noastră este că acei salariaţi care cunosc situaţia maltratării cuiva şi nu intervin pentru a atenua sau a pune capăt procesului de victimizare pot fi consideraţi complici. A evita intervenţia şi asumarea unei responsabilităţi şi atitudini prosociale la locul de muncă contravine obligaţiilor etice, morale şi este similar cu a căuta o scuză pentru încălcarea legii pe temeiul necunoaşterii ei.

6.4. Procesele de interacţiune

Majoritatea cercetătorilor sunt de acord asupra „dezechilibrului de putere" al părţilor implicate. Se relevă rolul mecanismelor comunicării, ce trebuie analizate în vederea diagnosticării fenomenului. Leymann aprecia că *mobbing*-ul presupune o situaţie comunicativă care ameninţă să-i producă individului grave daune fizice şi psihice. *Mobbing*-ul este un proces de distrugere ; el „este constituit din acţiuni ostile care, luate izolat, pot părea anodine, dar prin repetiţie constantă au efecte primejdioase" (Leymann, 1996).

Modul în care are loc instaurarea psihoterorii presupune intervenţia în procesul comunicării a mai multor mecanisme psihice : informaţia este percepută şi decodată, raportată la registrele cognitive ale subiectului, antrenând reprezentări şi procesări ascendente şi descendente ; informaţia este evaluată în raport cu sistemul motivaţional şi cu sistemul convingerilor şi valorilor subiectului, are loc răspunsul emoţional care semnalizează conştient sau inconştient semnificaţia pozitivă sau negativă a informaţiei pentru individ. Sunt implicate sistemele de atitudini şi comportamente, în final fluxul informaţional are o serie de consecinţe la nivel de randament, emoţionalitate, stare generală psihofiziologică etc.

Dinamica transformărilor poate avea un curs mai complex : gândirea ar putea „fabrica" reprezentări ce devin interpretări/percepţii, care ulterior să declanşeze procesul prelucrării informaţiei noi, în vederea acţiunii. Astfel, un comportament poate dobândi sensuri multiple. Aceste sensuri sunt descifrate mai mult sau mai puţin exact, conştient sau inconştient de indivizii implicaţi. Poate interveni problema barierelor : lipsa informaţiei, evaluarea sursei (prejudecăţi, stereotipuri), percepţii diferite, distorsiuni semantice etc. (vezi Bogáthy, 1999).

Mobbing-ul trebuie investigat şi amplasat în contextul organizaţional, în cadrul proceselor de interacţiune : competiţie sau cooperare. Aceste procese antrenează conţinuturi psihologice diferite care pot să favorizeze sau să atenueze manifestarea şi efectele conduitelor nocive. Când în organizaţie există o predispoziţie mai mare pentru cooperare, *mobbing*-ul are şanse mai reduse să apară, comparativ cu mediile organizaţionale în care predomină competiţia, membrii recurgând unori la mijloace „neconvenţionale" pentru a-şi învinge competitorii (vezi tabelul 1) :

Tabelul 1. *Pocesele de competiţie şi cooperare – factori de context pentru manifestarea* mobbing-*ului (vezi Zaborilă, 2004)*

Dimensiuni	Natura proceselor	
	Competiţie	**Cooperare**
Percepţii	Sensibilitate pentru diferenţele existente între părţi Minimalizarea similarităţilor în termeni de valori şi convingeri existente între părţi	Sensibilitate faţă de similarităţile existente între părţi Minimalizarea diferenţelor în termeni de valori şi convingeri existente între părţi

Atitudini	Suspiciune, ostilitate, orientare către exploatare	Încredere, prietenie, orientare către ajutorare
Comunicare	Indirectă, inducere în eroare, amenințări	Deschisă, clară, respectuoasă
Orientare spre sarcină	Competiție ce trebuie câștigată Soluție unilaterală	Problema care trebuie soluționată de ambele părți

Un alt aspect relevant al interacțiunii membrilor unei organizații îl reprezintă un tip de comportament prosocial : *întrajutorarea*. Deoarece nici un sistem organizațional nu este perfect, întrajutorarea permite fluidizarea proceselor organizaționale prin „umplerea" eficientă a fisurilor acestui sistem. Dacă acest comportament este generalizat la nivelul întregii organizații, șansele ca *mobbing*-ul să apară și să se mențină scad drastic.

6.5. Mediul organizațional

Climatul organizațional influențează dinamica *mobbing*-ului, configurând un câmp de interacțiune specific (Kovacs, 2007). Subiecții intervievați într-o cercetare legată de cauzele *mobbing*-ului au descris locul de muncă astfel : *stres mult*, *climat competițional*, *conflicte interpersonale frecvente*, *comportamente de întrajutorare puține*, *lider autoritar* (Einarsen, 1999). Într-un climat competițional (din punct de vedere economic), angajații neproductivi sunt „sacrificați" în interesul organizației ; nefiind exclus apelul la *mobbing* ; această abordare scutește managementul de probleme și cheltuieli ulterioare (de exemplu, concedierea trebuie să urmeze un demers formal, să fie inițiată etc. – Einarsen, 1999). Într-o altă cercetare au fost identificate următoarele reprezentări pentru interpretarea incidentelor (legate de *mobbing*) : *scandalagiu*, *deprofesionalizare*, *insecuritate*, *dispoziție proastă*, *„dezbină și stăpânește"*, *excluziune*, *jenă*, *injustiție*, *ipocrizie*, *egoism*, *control*, *putere*, *manager (bun sau rău)*, *înjosire*, *presiune*, *stres*, *bruscare*, *victimă*, *personalitate slabă* (Liefooghe și Olafsson, 1999). Fiecare reprezentare corespunde unui set de credințe, atitudini și comportamente. De exemplu, reprezentarea „stresului" include credințe despre cauzalitatea stresului, comportamentul oamenilor stresați și modul cum trebuie să te comporți cu oamenii ei. În interviurile realizate (Liefooghe și Olafsson, 1999), s-a sugerat ideea că un manager care apelează la *mobbing* este stresat. O astfel de interpretare mută considerabil responsabilitatea dinspre agresor spre mediu (climat). În loc să permită astfel de reprezentări, organizația (conducerea) ar trebui să introducă în vocabularul (atât verbal, cât și comportamental) al angajaților alte reprezentări, sub forma politicii sau a regulamentului intern.

Tranzițiile creează un climat nesigur care favorizează apariția unor fenomene de patologie organizațională, precum *mobbing*-ul. Dacă organizațiile nu adoptă metode și strategii adecvate de reorganizare, stresul poate atinge cote ridicate, iar climatul astfel rezultat generează *mobbing* (Thomas, 2005). Incapacitatea de a

comunica eficient este văzută de angajaţi ca o sursă de tensiune în timpul restructurărilor. Experienţele negative încep să predomine odată cu creşterea cerinţei de informare a angajaţilor, consecutiv scăderii capacităţii managementului de a oferi informaţii necesare/relevante. Apar fenomene care pot crea tensiuni : informaţii confuze şi ambigue oferite de manageri ; comportament autoritar ; accentuarea conflictelor ; răzbunare ; *mobbing* etc. (Kovacs, 2007).

6.6. Managementul organizației

Leymann (1984, *apud* Davenport, Schwartz şi Elliott, 2002) a cercetat persoane „dificile" la locul de muncă. El a descoperit că aceşti oameni nu aveau un caracter dificil, nu au fost de la început „persoane cu probleme", ci au devenit pe parcurs. Circumstanţele care au făcut ca aceste persoane să devină „dificile" au fost create de structura şi cultura organizaţiei.

Problemele de management sunt deseori factori favorizanţi ai psihoterorii:

- stil nepotrivit în exercitarea prerogativelor conducerii, slăbiciunea organizării, rigidizarea stilului de conducere, lipsa unui dialog permanent, creativ cu salariaţii, inabilitatea managerului de a gestiona conflictele, coordonarea şi controlul/direcţionarea angajaţilor ; managementul insensibil şi inabordabil de către angajaţi duce la prelungirea în timp a frustrărilor salariaţilor, care vor căuta o supapă de detensionare, ce poate fi un coleg care poate deveni victimă şi „ţap ispăşitor" (Bryant şi Cox, 2003 ; Magda, 2000) ;
- încălcarea/nerespectarea contractului psihologic cu salariaţii, dezamăgirea aşteptărilor se soldează cu amărăciune ;
- supraîncărcarea cantitativă a postului ; subîncărcarea calitativă ; lipsa regulilor şi a delimitărilor clare, interferenţa atribuţiilor etc. (Zlate, 2007) ;
- monotonia muncii şi caracterul subsolicitant sub aspect intelectual care generează *plictiseală*/senzaţia neplăcută de vid mental ;
- conflicte organizaţionale : 1) cauze organizatorice : competiţia pentru resurse limitate ; neclaritatea privitoare la jurisdicţie ; interdependenţa persoanelor sau grupurilor ; recompensa ori sistemele compensatorii ; 2) cauze interpersonale : conflictul interpersonal implică două sau mai multe persoane care se percep ca fiind în opoziţie una faţă de cealaltă în ceea ce priveşte scopurile urmărite, atitudinile, valorile sau comportamentele manifestate (Bogáthy, 2002). Inabilitatea managerului de a gestiona conflictele (tradusă prin : neglijarea conflictelor, implicarea părtinitoare în conflict, negarea existenţei conflictelor) este o rampă de lansare a *mobbing*-ului la nivel grupal/organizaţional (Adams, 1992).

Printre *factorii de grup* care au influenţă în dinamica *mobbing*-ului se numără : curentele simpatetice, afective, tendinţele de izolare a individului, contradicţiile atitudinale, presiunile coercitive, căutarea unui „ţap ispăşitor", neacceptarea

propunerilor de a participa la stabilirea normelor de grup, în special a celor informale.

Efectele *mobbing*-ului la *nivelul grupului* de muncă și cel *organizațional* ce trebuie investigate sunt : degradarea relațiilor profesionale ; afectarea/degradarea calității comunicării ; lipsa implicării și susținerii autentice reciproce ; absenteismul ; fluctuațiile de personal ; concediile medicale frecvente ; destructurarea, asinergia ; „fisurile" imaginii firmei etc. (Zlate, 2007).

În concluzie, disfuncționalitățile organizaționale pot conduce la apariția și proliferarea *mobbing*-ului.

6.7. Nivelul extraorganizațional

Acest nivel cuprinde toate grupurile, colectivitățile, entitățile și instituțiile existente în societate, precum și valorile care le susțin și care participă la influența organizației respective (Elena y Peña și Fernández, 2005). Acestea constau în principal în trei elemente : instituțional, sociocultural și sprijin direct acordat victimei (suport social).

Elementul instituțional este alcătuit din instanțele, instituțiile și organizațiile externe organizației în cauză care pot colabora pentru prevenirea și intervenția în situații de *mobbing*, de exemplu : legislația, instituțiile guvernamentale și judiciare, atât locale, cât și naționale și internaționale, autoritățile din domeniul muncii, sistemul sănătății etc.

Suportul social al victimei este alcătuit din familia, părinții, prietenii, colegii săi, în general oricine din cercul intim al victimei : ei pot să susțină victima și să rupă cercul vicios al *mobbing*-ului. Persoanele care găsesc acasă un mediu pozitiv, plin de afecțiune sunt mai greu de umilit și de stresat (*vezi* Davenport, Schwartz și Elliott, 2002).

Elementul sociocultural este alcătuit din valorile și condițiile sociale, culturale și politice, factori economici și tehnologici. De exemplu, valori sociale care pot facilita *mobbing*-ul sunt : individualismul, tendința spre izolare, egoismul, competitivitatea.

7. Măsuri de contracarare a *mobbing*-ului

Remediile pentru contracararea *mobbing*-ului vizează prevenția, detecția, semnalizarea și intervenția în timp util (Davenport, Schwartz și Elliott, 2002). Abandonarea victimei este considerată un „eșec major de management" (Leymann, 1996).

Așa cum arată critic un cercetător australian (Toohey, 1991), *mobbing*-ul ar putea fi actualmente subdiagnosticat întrucât există o tendință a practicienilor din industria „medicală" de a pune diagnosticul de stres (profesional sau nu) atunci

când consultă un pacient afectat de *mobbing* sau maltratat la locul de muncă. Ei se centrează deci pe „starea de boală”, iar rezultatul acestei practici constă în faptul că managerul nu se va simţi câtuşi de puţin stimulat să reorganizeze mediul „alienant”.

În esenţă, *mobbing*-ul este atât o problemă de comportament organizaţional, cât mai ales una de management. Este în interesul angajatorului să stabilească o politică eficientă de prevenire a fenomenelor negative. Măsurile pot viza următoarele activităţi:

1. *prevenţia*:
   - organizarea unor workshop-uri cu teme diverse, inclusiv despre *mobbing*;
   - *instituirea unor programe educaţionale* adresate în special managerilor: formarea unor capacitaţi de identificare a surselor potenţial generatoare de conflict şi mai ales formarea unor aptitudini de soluţionare/rezolvare atunci când acestea au apărut, instruirea în probleme de comportament organizaţional, stres, managementul conflictelor etc.;
   - stipularea în regulamentul intern a conduitelor intezise la locul de muncă;
   - organizarea periodică a unor *team building*-uri, traninguri de dezvoltare a abilităţilor de interrelaţionare, educare emoţională, dezvoltare a mecanismelor de *coping* (antrenarea eforturilor cognitive şi comportamentale ale oamenilor pentru a face faţă unor cerinţe care pun la încercare sau depăşesc resursele lor; *coping*-ul se centrează pe problemă/situaţie sau trăire/emoţie, prima variantă fiind cea mai eficientă) etc.;
   - reguli, norme şi procedee de prevenire a escaladării conflictului în situaţii periculoase;
   - includerea „comportamentului respectuos” în evaluările performanţei: acest aspect face să existe un control mai riguros şi o receptivitate crescută în legătură cu problemele de tip *mobbing*;
   - inventarierea problemelor companiei, monitorizarea dinamicii lor şi formularea normelor procedurale, etice şi comportamentale;
2. *diagnoză şi intervenţie timpurie*:
   - existenţa unui cod de procedură pentru preluarea şi procesarea sesizărilor emise de victime;
   - efectuarea unor cercetări periodice, atât la nivel organizaţional, cât şi grupal şi individual (campanii periodice de intervievare a salariaţilor);
   - desemnarea unei persoane competente şi abile care să intervină din timp în asemenea situaţii;
   - organizarea muncii, conceperea sarcinilor, coordonarea şi controlul;
   - desemarea unuia sau a mai multor indivizi din cadrul organizaţiei, la care angajaţii aflaţi în pericol pot apela pentru un sfat; autoritatea trebuie delegată acestor persoane astfel încât intervenţia lor să fie eficientă;
3. *măsuri centrate pe caz*:
   - *reconcilierea părţilor*, de regulă prin intermediul unui specialist ce are rol de mediator în acest proces de *mobbing* (procesul de mediere este similar,

aproape simetric cu cel instituit în cadrul altor conflicte organizaționale interpersonale, dar care nu pot fi etichetate neapărat ca *mobbing*);
- *reabilitarea vocațională* (prevenirea stigmatizării angajatului, păstrarea reputației și competențelor anterioare);
- *reabilitarea juridică* a victimei (litigiu soluționat conform metodologiei dreptului civil);
- planuri de reabilitare a angajaților trimiși în concediu medical (o lună sau de zece ori pe parcursul unui an de zile; în unele țări *Legea reabilitării vocaționale* obligă angajatorii să înainteze către oficiul de asigurări sociale aceste planuri);

4. *măsuri generale, sociale*:
- adoptarea unor legi cu privire la hărțuirea, abuzul și *mobbing*-ul la locul de muncă;
- proiecte de protejare a bugetului național față de astfel de pierderi financiare masive cauzate de pensionările premature sau tratamentele aplicate victimelor (vezi Leymann, 1996; Dinu, 2005; Zlate, 2007).

„*Mobbing*-ul... trebuie să beneficieze de un același interes și aceleași măsuri preventive ca și accidentele de muncă, deoarece în acest caz este vorba despre *accidente psihosociale* care antrenează sechele grave și adeseori mortale" (Leymann, 1996).

8. *Mobbing*-ul în contextul socioeconomic din România

În România, perioada de tranziție a fost puternic marcată de tensiuni și insatisfacții, sistemul puțin organizat a lăsat loc manifestărilor de orice fel în mediile de muncă. Unele cercetări efectuate în mediile de muncă au relevat existența condițiilor propice apariției *mobbing*-ului. Într-un studiu despre conformism la americani și români, Frost și Frost (2000) au găsit scoruri mai înalte la obediență la americani decât la români. Explicația pe care o dau autorii pentru acest rezultat este că „tinerii din ziua de azi din România nu mai au încredere în căile fixate de părinți".

Broek și Moore (1994, *apud* Schwartz, Bardi și Bianchi, 2000) au arătat că Europa de Est nu diferă de Vest în ceea ce privește majoritatea valorilor legate de politică, religie și relații primare, însă există diferențe semnificative legate de valorile muncii: est-europenii au manifestat mai puțină apreciere față de inițiativă, realizare și responsabilitate la locul de muncă.

Kohak (1992, *apud* Schwartz, Bardi și Bianchi, 2000) scria că oamenii din țările foste comuniste s-au adaptat situațiilor, dezvoltându-și un set de abilități

care le-au permis să trăiască decent (autorul face o paralelă cu viaţa deţinuţilor din penitenciare).

Un factor care s-a dovedit a avea un efect direct asupra menţinerii unor patternuri de management ineficient în România a fost *mentalitatea*. Deşi mentalitatea „desemnează un ansamblu de imagini mentale, proprii unei realităţi sociale, care întreţin consensul unui grup şi care asigură solidaritatea comunitară" (Gavreliuc, 2002), la români consensul nu a existat în multe instituţii.

Dinu (2005) s-a concentrat asupra studiului hărţuirii psihologice la locul de muncă. Rezulatele au arătat că subiecţii cu studii liceale au raportat un nivel de hărţuire mai mare decât cei cu studii universitare. De asemenea, a fost explicat rolul inteligenţei emţionale şi al mecanismelor de *coping* în rezistenţa la *mobbing*.

În ceea ce ne priveşte, în studiile noastre am inclus analize ale relaţiilor dintre *mobbing* şi climatul organizaţional (Kovacs, 2007). Din experienţa noastră de cercetare am selectat un studiu de caz interesant. Domnişoara X, cu vârsta sub 25 de ani, este vânzătoare (casier) la un supermarket. După câteva luni de la angajare a început să aibă conflicte cu colegele, în sensul că ele se sustrăgeau pe rând de la unele munci (care erau considerate înjositoare : curăţenie, inventar etc.) invocând tot felul de scuze, iar pe ea o puneau de fiecare dată să efectueze aceste sarcini. Domnişoara X s-a revoltat, argumentând că nu e corect ca ele să efectueze aceste sarcini pe rând (cu schimbul), iar ea să nu beneficieze de această rotaţie în schimburi. După câteva săptămâni de conflicte pe această temă (şi nu numai), acestea s-au rărit, dar în schimb colegele au început să o evite şi să o bârfească. În această perioadă Domnişoara X a început să aibă „minusuri" la casă (în bani şi tichete de masă), ce erau suportate din salariul propriu. Dacă aceste aspecte au fost „descifrate" de Domnişoara X şi relatate în cadrul interviului, altele au fost bine ascunse de grupul agresor. Unul dintre cele mai importante aspecte în acest sens se referă la numirea frecventă a Domnişoarei X „de serviciu la casa 1".

Ştim (şi agresorii ştiau) că, atunci când mergem la supermarket, majoritatea cumpărăm produse pentru o perioadă mai îndelungată. Pentru aceasta, efectuăm un itinerar economic (de altfel, aşa şi sunt proiectate supermarketurile), în sensul că intrăm pe o parte, trecem pe la diferitele raioane care ne interesează şi apoi ieşim, pe drumul cel mai scurt. Or, în figura 1 se poate observa că „drumul cel mai scurt" are toate şansele să treacă pe la casa 1. Cu alte cuvinte, posibilitatea ca la casa 1 traficul să fie cel mai aglomerat este foarte mare. Pe lângă acest aspect, colegele de la celelalte case se schimbau periodic între ele „să se odihnească".

În aceste condiţii şi şansele ca Domnişoara X, de la casa 1, să greşească erau ridicate – de altfel, acest lucru se întâmpla des, aşa cum am menţionat.

Această situaţie a durat aproximativ 1,5 ani, timp în care Domnişoara X a început să sufere de insomnie, tulburări de alimentaţie (pierderea poftei de mâncare), irascibilitate, idei de autoînvinovăţire. În urma presiunilor, a fost nevoită să-şi schimbe locul de muncă.

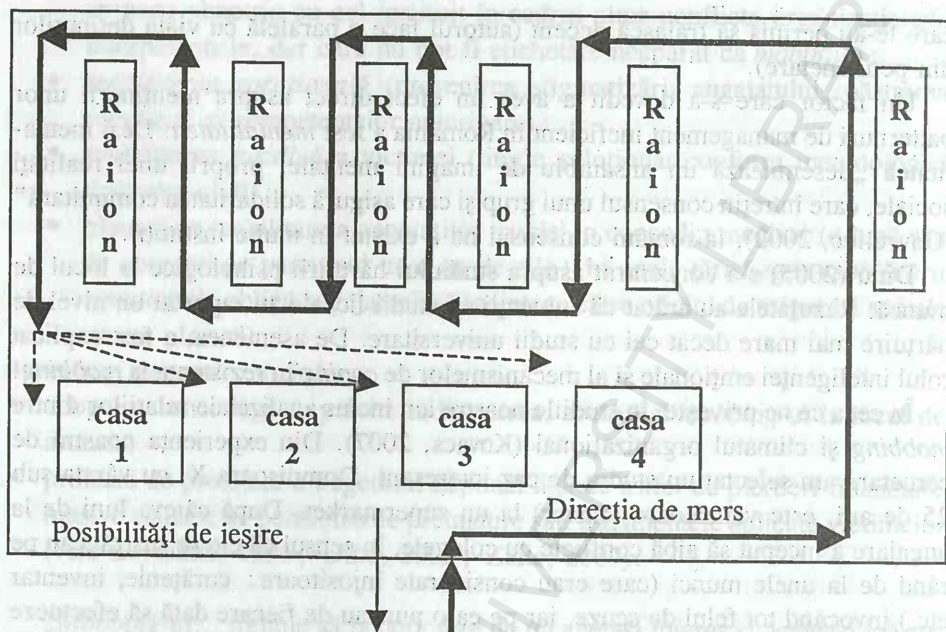


Figura 1. *Schema itinerarului parcurs de clienții supermarketului.*

9. Concluzii

Mobbing-ul nu e doar o maladie individuală, profesională, organizațională, ci și una socială întrucât aceasta atinge în cele din urmă și echilibrul social. În plan organizațional, costurile directe și indirecte ale *mobbing*-ului se asociază cu tratamentul afecțiunilor fizice și psihologice ale victimelor, creșterea numărului de zile de concediu medical solicitate și amplificarea fluctuației de personal. Costurile financiare creează frustrări organizațiilor. În acest sens, a crescut interesul pentru conceperea unei metodologii de calcul a costurilor cauzate de *mobbing*, concluzia multor specialiști fiind că ar fi mult mai profitabil să li se ofere angajaților programe de reabilitare, să se reorganizeze mediul de muncă decât să continue tratamentul în vechea manieră (vezi Leymann, 1996).

La *nivel societal* efectele *mobbing*-ului sunt prelungiri ale efectelor organizaționale și individuale, afectând tranzacțiile sociale și economice. Pe de o parte, este alterată capacitatea individului de a menține și a desfășura relații firești/normale cu familia, grupul social, instituțiile sociale. Pe de altă parte, societatea, prin instituțiile sale de protecție, are de plătit suplimentar pentru perioade mai lungi sau mai scurte de șomaj, pentru programe de recuperare psihosocioprofesională, pentru refacerea propriului echilibru (vezi Zlate, 2007).

Bibliografie

Adams, A. (1992), *Bullying at work. How to confront and overcome it*, Virago Press, Londra.

Björkqvist, K., Österman, K., şi Kaukiainen, A. (2000), „Social Intelligence – Empathy = Aggression?", în K. Österman, *Developmental trends and sex differences in conflict behaviour*, Abo Akademi, Vasa.

Bogáthy, Z. (1999), *Negocierea în organizaţii*, Eurostampa, Timişoara.

Bogáthy, Z. (2002), *Conflicte în organizaţii*, Eurostampa, Timişoara.

Bryant, C., şi Cox, J.W. (2003), „The telling of violence: Organizational change and atrocity tales", *Journal of Organizational Change Management*, 16 (5), pp. 567-583.

Davenport, N., Schwartz, R.D., şi Elliott, G.P. (2002), *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*, Civil Society Publishing, Ames.

Dinu, A. (2005), „Hărţuirea psihologică: dinamică, efecte şi strategii de contracarare", *Revista de psihologie organizaţională*, vol. V, nr. 1, pp. 61-73.

Einarsen, S. (1999), „The nature and causes of bullying", *International Journal of Manpower*, 209 (1/2), 16-27.

Elena y Peña, J. de (2005), „Los problemas de denominación en el estudio de mobbing", în J. Romay Martínez şi R. García Mira (coord.), *Psicología Social y Problemas Sociales* (pp. 699-706), Biblioteca Nueva, Madrid.

Elena y Peña, J. de, şi Fernández, L.G. (2005), „Un modelo psicosocial para la investigación del mobbing o acoso psicológico en el trabajo", în J. Romay Martínez şi R. García Mira (coord.), *Psicología Social y Problemas Sociales* (pp. 649-656), Biblioteca Nueva, Madrid.

Frost, K.M., şi Frost, C.J. (2000), „Romanian and American life aspirations in relation to psychological well-being", *Journal of Cross-Cultural Psycology*, 31 (6), pp. 726-752.

Gavreliuc, A. (2002), *O călătorie alături de „celălalt"*, Editura Universităţii de Vest, Timişoara.

Hirigoyen, M.-F. (1998), *Le harcelement moral. La violence perverse au quotidien*, Syros, Paris.

Kovacs, P. (2007), „*Mobbing*-ul – consecinţă a climatului organizaţional", *Revista de Psihologie Aplicată*, nr. 3-4.

Leymann, H. (1990), „Mobbing and Psychological Terror at Workplace", *Violence and Victims*, nr. 5 (2).

Leymann, H. (1996), *Mobbing persécution au travail*, Seuil, Paris.

Liefooghe, P.D., şi Olafsson, R. (1999), „«Scientist» and «amateurs»: Mapping the bullying domain", *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), pp. 39-49.

Magda, C. (2000), *Mobbing-Munkahelyi pszichoterror a grafologia tukreben*, General Press, Kiado.

Miglionico, A, (2000), *Manuale di Comunicazione e Counselling*, Centro Scientifico Editore, Torino.

Olweus, D. (1991), „Victimization among school children", în R. Baenninger (ed.), *Targets of violence and aggression* (pp. 45-102), North-Holland, Amsterdam.

Osterman, K. (1999), *Developmental trends and sex differences în conflict behaviour*, Abo University, Abo.

Rayner, C. (1999), „From research to implementation: Finding leverage for prevention", *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), pp. 28-38.

Schwartz, S.H., Bardi, A., şi Bianchi, G. (2000), „Value Adaptation to the Imposition and Collapse of Communist Regimes in East-Central Europe", în S.A. Renshon şi J. Duckitt, *Political Psychology*, Macmillan, Londra.

Sheehan, M. (1999), „Workplace bullying: Responding with some emotional intelligence", *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), pp. 57-69.

Sillamy, N. (1998), *Larousse. Dicţionar de psihologie*, Univers Enciclopedic, Bucureşti.

Sirota, A. (1998), *Conduite perverse în grup. Interpretări şi intervenţii*, Polirom, Iaşi.

Thomas, M. (2005), „Bullying among support staff in a higher education institution", *Health Education*, 105 (4), pp. 273-288.

Toohey, J. (1991), *Occupational stress: Managing a metaphor*, Macquarie University, Sydney.

Zaborilă, C. (2004), „Conducerea organizaţiilor", în Z. Bogáthy (coord), *Manual de psihologia muncii şi organizaţională* (pp. 263-280), Polirom, Iaşi.

Zapf, D. (1999), „Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work", *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), pp. 70-85.

Zlate, M. (2007), *Tratat de psihologie organizaţional-managerială*, vol. 2, Polirom, Iaşi.

Comportamentele contraproductive în organizații

Coralia Sulea

1. Introducere

În fiecare organizaţie întâlnim angajaţi care întârzie la serviciu, trag de timp în realizarea sarcinilor, nu sunt respectuoşi cu alţi colegi sau chiar fură din organizaţie ori folosesc resursele sale în interes personal. Toate aceste comportamente reprezintă doar câteva exemple de devianţă la locul de muncă, cunoscute şi sub denumirea comportamente contraproductive. Interesul cercetătorilor şi al managerilor a crescut semnificativ în acest domeniu datorită răspândirii unor asemenea comportamente şi mai ales efectelor negative pe care le au asupra organizaţiei şi a persoanelor din cadrul ei. Efectele nefavorabile pentru organizaţie sunt reprezentate de scăderea productivităţii şi a profitului, pagube, timp pierdut, iar pentru persoanele din organizaţie ele pot fi traduse prin stres, neimplicarea în sarcină, demotivare, disconfort. Diferite cercetări au arătat că trei din patru angajaţi din SUA au recunoscut că au furat cel puţin o dată de la angajatorul lor ; 95% din companii au raportat diferite experienţe legate de devianţa organizaţională. Valoarea furturilor angajaţilor a fost estimată la peste 50 de miliarde anual (Henle, Giacalone şi Jurkiewitz, 2005). Aproape 75% dintre angajaţi s-au implicat în anumite forme de comportamente contraproductive : furt, fraudă, vandalism, sabotaj, absenteism (Robinson şi Bennett, 1995).

În acest capitol vor fi analizate diferite forme şi modele ale comportamentelor contraproductive, principalii predictori, individuali şi organizaţionali, precum şi interacţiunea lor în producerea comportamentelor contraproductive la locul de muncă. Sunt prezentate şi aspecte legate de evoluţia conceptului, abordări metodologice şi linii directoare pentru manageri în scopul prevenirii sau diminuării acestor comportamente la locul de muncă.

2. Natura comportamentului contraproductiv: definire și concepte relaționate

Comportamentul contraproductiv la locul de muncă reprezintă un domeniu care a suscitat preocuparea şi interesele cercetătorilor, ale managerilor şi ale publicului larg. Pornind de la constatarea unor astfel de comportamente în organizaţii, indiferent dacă unele sunt mai severe, iar altele minore, cercetătorii au fost preocupaţi în primul rând de definirea lor, analiza implicaţiilor pe care le au asupra angajaţilor şi a organizaţiei şi construirea unor modele de analiză şi intervenţie în acest domeniu.

Comportamentele contraproductive includ: comportamentul abuziv faţă de alţii, agresivitatea fizică şi verbală, efectuarea incorectă a muncii în mod intenţionat, sabotajul, furtul, absenţele, întârzierile etc.

Luat drept construct general, un comportament contraproductiv dăunează organizaţiei şi/sau membrilor ei. Aceste comportamente reprezintă un set de acte distincte care au caracteristici comune: sunt intenţionate (nu accidentale) şi dăunează ori au intenţia de a face rău organizaţiei şi/sau actorilor organizaţionali – clienţi, colegi şi supervizori (Spector şi Fox, 2005).

O altă denumire folosită pentru aceste comportamente este *devianţă a angajaţilor*, definită drept un comportament voluntar care încalcă norme organizaţionale semnificative şi astfel ameninţă bunăstarea unei organizaţiei şi/sau a membrilor săi (Robinson şi Bennett, 1995). În subcapitolul următor vor fi analizate şi comparate diferite denumiri ale acestor comportamente, aşa cum se regăsesc în literatura de specialitate.

Devianţa angajaţilor este voluntară, în sensul că fie le lipseşte motivaţia de a se conforma aşteptărilor normative ale contextului social, fie devin motivaţi să încalce aceste aşteptări (Kaplan, 1975, *apud* Robinson şi Bennett, 1995). Definirea devianţei este realizată în funcţie de standardele unui grup social specific – normele, politicile, procedurile organizaţionale –, şi nu în mod direct de un sistem de standarde morale absolute (Kaplan, 1975, *apud* Robinson şi Bennett, 1995). Normele luate în considerare sunt cele definite de managementul organizaţiei şi prescrise de politicile formale şi informale, de reguli şi standarde. În acest context, facem precizarea că studiul devianţei la locul de muncă este distinct de studiul eticii, în sensul că se centrează pe comportamente care încalcă normele organizaţionale, în timp ce studiul eticii se axează pe comportamentele bune sau rele atunci când sunt judecate în termeni ai dreptăţii. Deşi un anumit comportament poate fi, în acelaşi timp, şi deviant, şi neetic, cele două dimensiuni nu sunt în mod inevitabil legate (de exemplu, depozitarea deşeurilor într-un spaţiu inadecvat nu este un comportament deviant dacă este conformă politicilor organizaţiei, însă majoritatea oamenilor vor considera un astfel de act ca fiind

lipsit de etică). De asemenea, raportarea unei astfel de acţiuni autorităţilor poate fi un act etic, însă poate fi considerat deviant dacă astfel au fost încălcate normele organizaţionale.

În aria comportamentelor contraproductive nu sunt incluse cele care respectă normele organizaţiei, cele ce sunt neintenţionate şi cele accidentale.

Există şi situaţii în care este posibil ca un comportament considerat contraproductiv din punctul de vedere al organizaţiei (de exemplu, a face o plângere legată de un tratament incorect administrat) să fie benefic pentru individ ; invers, ceea ce poate fi contraproductiv pentru un individ (să fie tratat necorespunzător, incorect şi să nu facă plângere) ar putea fi benefic pentru organizaţie (Spector şi Fox, 2005).

Angajatul alege fie să se comporte într-o manieră generatoare de daune (agresivitate, sabotaj), fie să întreprindă acţiuni care pot conduce ulterior la pagube (absenteism, chiul – Spector şi Fox, 2005). Aceiaşi autori dau ca exemplu performanţa slabă a unui angajat (care încearcă să îşi facă treaba cum trebuie, însă nu are suficiente abilităţi), fapt ce nu reprezintă un comportament contraproductiv pentru că intenţia angajatului nu este obţinerea unei slabe performanţe. Dacă nu există încercarea de a lucra slab din punct de vedere calitativ şi eventualele daune produse organizaţiei nu sunt rezultatele unei acţiuni intenţionate a angajatului, atunci acţiunea nu este considerată a fi un comportament contraproductiv.

Fiindcă în literatura de specialitate aceste tipuri de comportamente se regăsesc sub diferite denumiri şi forme, în continuare vor fi descrise şi analizate formele comportamentului contraproductiv.

3. Conceptualizări ale comportamentului contraproductiv

Comportamentul contraproductiv la locul de muncă (*counterproductive work behavior* – Fox, Spector şi Miles, 2001 ; Martinko, Gundlach şi Douglas, 2002) a fost descris, exemplificat şi analizat în mai multe forme conceptuale. Aceste comportamente au un caracter nefavorabil fie la nivel interpersonal, pentru colegi sau clienţi, fie la nivel organizaţional, având potenţialul de a produce daune şi importante pierderi pentru organizaţie.

Acest tip de comportament e analizat drept construct general sau prin forme specifice, mai nuanţate, ca impoliteţea, abuzul emoţional, *bullying* şi *mobbing* (forme ale hărţuirii nonsexuale) care pun accent pe persoana ce este *ţinta* comportamentului respectiv, şi alte forme (răzbunarea, represaliile, violenţa şi agresivitatea), care pun accent pe *actor*, ce manifestă comportamentul, pe caracteristicile şi motivaţia lui.

Deşi există o anumită suprapunere a acestor forme de comportamente contraproductive, ele diferă totuşi pe anumite dimensiuni, cum ar fi cele precizate de Pearson, Andersson şi Porath (2005) :

- intenţia de a face rău (care poate fi absentă, prezentă sau ambiguă) ;
- ţinta actului (care poate fi reprezentată de indivizi, de organizaţie sau de ambele) ;
- tipuri de norme încălcate (ale societăţii, organizaţiei, ale grupului de lucru sau nici una) ;
- persistenţa actului (un act singular sau repetat de-a lungul timpului) ;
- intensitatea şi profunzimea comportamentelor manifestate.

Tabelul 1. *Analiza diferitelor forme și denumiri ale comportamentelor contraproductive la locul de muncă*

Denumirea comportamentelor	Autori	Delimitări conceptuale şi descriere
Comportament contraproductiv la locul de muncă (*counterproductive work behavior*)	Mangione şi Quinn (1975) Spector şi Fox (2005) Marcus, Schuler, Quell şi Hümpfner (2002) Sackett şi DeVore (2001) Lau, Au şi Ho (2003) Parks şi Mount (2005) Collins şi Griffin (1998)	Mangione şi Quinn (1975), promotorii conceptului de *comportamente contraproductive*, le-au exemplificat prin lipsa de participare, consumul de substanţe, statul degeaba, acte care se pot reflecta în calitate scăzută, cantitate sau rezultate necorespunzătoare sau acţiuni considerate contraproductive din perspectiva angajatorilor, cum ar fi deteriorarea unui bun sau a unei resurse în mod intenţionat. Este un comportament care dăunează organizaţiei şi/sau membrilor săi. Aceste comportamente reprezintă un set de acte distincte care au caracteristici comune : sunt intenţionate şi dăunează sau au intenţia de a face rău organizaţiei şi/sau actorilor organizaţionali – clienţi, colegi şi supervizori (Spector şi Fox, 2005). Contraproductivitatea la locul de muncă este reprezentată de orice act realizat de un membru al organizaţiei cu intenţia de a dăuna şi a nu aduce nici un beneficiu altor membri ai organizaţiei sau acesteia ca întreg. Sunt excluse din definiţie erorile neintenţionate sau cele care nu pot fi prevenite (Marcus, 2002). Alţi autori au definit comportamentul contraproductiv drept orice comportament intenţional manifestat de un membru al organizaţiei care este considerat de organizaţie fiind contrar intereselor ei legitime (Sackett şi De Vore, 2001, *apud* Salgado, 2002). Comportamentul contraproductiv este considerat orice comportament organizaţional voluntar care afectează performanţa profesională a individului sau subminează eficienţa organizaţională (Lau, Au şi Ho, 2003). Comportamentele contraproductive se referă la comportamentele angajaţilor care încalcă normele organizaţionale şi împiedică atingerea scopurilor organizaţionale (Parks şi Mount, 2005). Comportamentele contraproductive din organizaţii implică o desconsiderare a regulilor şi valorilor organizaţionale, precum şi ale societăţii (Collins şi Griffin, 1998, *apud* Martinko, Gundlach şi Douglas, 2002).

Devianța angajaților (*employee deviance*)	Bennett și Robinson (2003) Robinson și Bennett (1995) Aquino, Lewis și Bradfield (1999)	Robinson și Bennett (1995) au definit devianța angajaților drept un comportament voluntar care încalcă normele organizaționale semnificative (inclusiv standardele morale de bază) și, astfel, amenință bunăstarea unei organizații, a membrilor săi ori a ambelor categorii. Se consideră că această formă include agresivitatea și impolitețea.
Comportament antisocial (*antisocial behavior*)	Giacalone și Greenberg (1997) Robinson și O'Leary-Kelly (1998)	Giacalone și Greenberg (1997, *apud* Kidwell și Kochanowski, 2005) au definit acest comportament drept orice comportament care face rău sau intenționează să facă rău organizației, angajaților ori colaboratorilor. Comportamentul antisocial include agresivitatea, furtul, discriminarea, violența interpersonală, sabotajul, hărțuirea, minciuna, răzbunarea. Se centrează pe interacțiunile interpersonale și mai puțin pe partea de producție, cu excepția sabotajului.
Comportamente disfuncționale la locul de muncă (*dysfunctional work behaviors*)	Griffin, O'Leary-Kelly și Collins (1998)	Griffin, O'Leary-Kelly și Collins (1998) definesc comportamentele disfuncționale în organizații drept comportamente motivate (implicând intenția sau conștientizarea celui care le realizează) ale unui angajat sau grup de angajați ce au consecințe negative pentru indivizii din cadrul organizației, pentru un grup de indivizi din cadrul organizației și/sau pentru organizația în sine.
Comportament inadecvat (*organizational misbehavior*)	Vardi și Wiener (1996)	Comportament organizațional inadecvat este definit drept orice acțiune intenționată realizată de membrii unei organizații care încalcă norme esențiale ale organizației și ale societății.
Comportamente interpersonale inadecvate (*interpersonal mistreatment*)	Andersson și Pearson (1999)	Autoarele îl consideră un tip specific, antisocial de devianță organizațională ce implică o situație în care cel puțin un membru al organizației efectuează acțiuni negative, contrare normelor – sau nu mai realizează acțiuni normative pozitive îndreptate împotriva unui membru al organizației.
Subminare socială (*social undermining*)	Duffy, Ganster și Pagon (2002)	Se referă la comportamente care obstrucționează, de-a lungul timpului, abilitatea de a stabili și a menține relații interpersonale pozitive, de a avea succes legat de activitatea profesională și o reputație favorabilă.
Impolitețe (*uncivil, incivility*)	Andersson și Pearson (1999) Cortina, Magley *et al.* (2001) Pearson, Andersson și Wegner (2001)	Andersson și Pearson (1999)) definesc impolitețea ca fiind un comportament deviant, de intensitate scăzută (insolență, necuviință), cu intenția ambiguă de a face rău țintei, încălcând normele de respect reciproc de la locul de muncă. Este considerat a fi cea mai ușoară formă de comportament contraproductiv
Conducere abuzivă (*abusive supervision*)	Keashly (1998) Tepper (2000)	Se referă la percepțiile subordonaților despre gradul în care superiorii lor se implică într-o manifestare susținută de comportamente ostile verbale și nonverbale, cu excepția contactului fizic (Tepper, 2000). Descrierile comportamentale rezonante cu această definiție includ : *folosirea unor nume peiorative, ridicarea glasului la adresa cuiva care nu este de acord cu cele spuse, intimidarea prin amenințarea cu pierderea locului de muncă, ascunderea informațiilor de care este nevoie, privire „piezișă", umilirea cuiva sau ridiculizarea sa în fața altor persoane* (Keashly, 1998, *apud* Zellars, Tepper și Duffy, 2002).

Despotism „mărunt" (*petty tyranny*)	Ashfort (1994, 1997)	Autorul definește, prin acest termen colocvial, comportamentul unor manageri și sugerează folosirea puterii și a autorității în mod opresiv, capricios și poate chiar răzbunător. Un despot/tiran „mărunt" este o persoană care încearcă să-și impună puterea în fața altor persoane (Ashfort, 1994). Acest tip de despotism include următoarele dimensiuni : *caracterul arbitrar, minimalizarea subordonaților, lipsa de considerație, descurajarea inițiativei* și *aplicarea unor pedepse nejustificate*.	
Abuz emoțional (*emotional abuse*)	Keashly și Harvey (2005)	Autorii consideră că un element central, definitoriu al abuzului emoțional este prezența ostilității repetate sau persistente de-a lungul unei perioade mari de timp. Individul ce este în mod repetat ținta comportamentelor verbale sau nonverbale (însă nu și fizice) agresive ale colegilor, prin care el e atacat, este ținta unui abuz emoțional la locul de muncă.	
Bullying – denumire folosită în Marea Britanie și Australia	Rayner și Keashley (2005)	*Bullying* e un comportament interpersonal negativ și persistent pe care oamenii îl trăiesc la locul de muncă (Rayner și Keashley, 2005) ; un comportament agresiv fără implicații fizice care este persistent și de intensitate slabă sau moderată. Se poate regăsi atât la nivelul șefului, care este prea dur, cât și al colegilor de serviciu, ce glumesc mai mult decât este cazul ; cu alte cuvinte, este vorba despre comportamente care le provoacă anumitor persoane de la locul de muncă stres, anxietate sau sentimente de intimidare. În Marea Britanie, definițiile operaționale referitoare la *bullying* conțin unele elemente sau toate dintre cele ce urmează : experiența unui comportament negativ, comportamente experimentate în mod persistent, ținte care sunt afectate, ținte ce se etichetează pe ele însele ca victime ale intimidării, ținte mai slabe, care nu se pot apăra.	În Europa, ambii termeni sunt folosiți pentru a descrie *hărțuirea severă nonsexuală la locul de muncă*. Ambii termeni au în comun faptul că sunt *orientați spre victimă*, iar *consecințele negative pentru victimă* reprezintă un aspect foarte important. Ambele sunt repetate și se desfășoară cu regularitate de-a lungul unei perioade de timp. Cercetătorii care preferă termenul *bullying* se centrează pe persoana ce manifestă comportamentul, iar cei care folosesc *mobbing* se axează pe victimă (Zapf și Einharsen, 2005). În cercetările contemporane termenii se folosesc interșanjabil. *Mobbing* se referă la agresivitatea din partea unui grup de oameni ce tinde însă să fie îndreptată spre o singură persoană. O persoană ce manifestă comportamente din categoria *bullying* hărțuiește mai mulți angajați și face acest lucru în mod frecvent și de-a lungul unei perioade semnificative de timp. Atunci când se fac distincții, ne referim la *mobbing* pentru a descrie situațiile în care colegii se grupează pentru a intimida pe cineva de la același nivel ierarhic, iar *bullying* este un termen mai cuprinzător, folosit pentru a descrie toate situațiile în care se întâlnește un tratament ostil persistent la locul de muncă (Rayner și Keashley, 2005).

Mobbing (teroarea psihologică sau hărţuirea la locul de muncă) – denumire folosită în Germania, Scandinavia şi SUA	Leymann (1996) Zapf (2001)	Leymann a folosit acest termen începând cu anii '90 pentru a descrie hărţuirea nonsexuală la locul de muncă. *Mobbing*-ul sau teroarea psihologică, ca un tip extrem de stresor la locul de muncă, este definit ca agresare psihologică, o formă severă de hărţuire, persistentă şi cu o intensitate moderată sau crescută, semănând mai mult cu violenţa.
Sabotaj la locul de muncă (*sabotage in the workplace*)	Crino (1994) Robinson şi O'Leary-Kelly (1998)	Sabotajul la locul de muncă este comportamentul intenţionat ce are ca scop împiedicarea sau subminarea operaţiunilor organizaţionale pentru atingerea unor scopuri personale ale sabotorului prin crearea unei imagini nefavorabile în exterior, întârzieri în producţie, deteriorarea echipamentelor, distrugerea relaţiilor de serviciu ori prejudicierea angajaţilor sau a clienţilor (Crino, 1994). Aceste comportamente sunt considerate acţiuni îndreptate împotriva altor angajaţi sau a organizaţiei, care au potenţialul de a produce daune economice, fizice, psihologice şi emoţionale (Robinson şi O'Leary-Kelly, 1998).
Agresivitate la locul de muncă (*workplace aggression*)	Neuman şi Baron (1998) O'Leary-Kelly, Griffin şi Glew (1996)	Presupune un comportament efectuat cu intenţia de a vătăma sau a distruge (Neuman şi Baron, 1998). Sunt incluse aici actele de vandalism, hărţuire, abuz fizic, sabotaj, în atenţia cercetătorilor fiind acelea care sunt orientate spre alte persoane. Toate aceste faţete au în comun intenţia evidentă de a face rău sau a răni pe cineva din punct de vedere fizic sau psihologic. Se consideră că implică violenţă, *mobbing*, abuz emoţional, *bullying* şi variate forme de impoliteţe. O'Leary-Kelly şi colaboratorii săi (1996) prezintă perspectiva agresivităţii motivate din cadrul organizaţiei ca fiind un comportament destructiv iniţiat de un membru al organizaţiei sau din afara acestuia, comportament declanşat de un factor din contextul organizaţional. Spector şi Fox (2005) afirmă că un anumit comportament poate fi analizat din mai multe perspective. Spre exemplu, insultarea unui coleg poate fi considerată un act de agresivitate verbală, *bullying*, devianţă, abuz emoţional, impoliteţe, *mobbing*, represalii, răzbunare sau chiar comportament contraproductiv. Pentru că, în funcţie de definiţie, la fel de importante sunt şi elementele contextuale, intenţia actorului, durata sau frecvenţa comportamentelor.

Comportamentul violent (*violent behavior*)	Neuman şi Baron (1998)	Este termenul folosit pentru a desemna anumite forme de agresivitate. Violenţa este o formă fizică, de intensitate înaltă, a agresivităţii (Neuman şi Baron, 1998). Include şi forme psihologice, cum ar fi acţiunile verbale abuzive.
Represalii (*retaliation*)	Skarlicki şi Folger (1997)	Reprezintă comportamente negative folosite pentru a „pedepsi" organizaţia şi reprezentanţii săi ca reacţie la o nedreptate percepută (Skarlicki şi Folger, 1997). Este similar cu agresivitatea, pentru că e un comportament voliţional, implicând intenţia de a face rău, însă acest construct presupune un motivul latent al restabilirii echităţii, făcându-l astfel un tip special de agresivitate (Spector şi Fox, 2005).
Răzbunare (*revenge*)	Aquino, Tripp şi Bies (2001)	Reprezintă o acţiune realizată ca răspuns la un rău perceput sau la ceva negativ realizat de altă persoană, cu intenţia de a produce daune, prejudicii sau disconfort persoanei considerate responsabilă ori de a o pedepsi (Aquino, Tripp şi Bies, 2001). Acest construct se diferenţiază de celelate prin faptul că examinează agresivitatea interpersonală şi este preocupat de reacţiile la injustiţia percepută la locul de muncă. Bies şi Tripp (2005) afirmă că această formă nu este întotdeauna disfuncţională şi nu trebuie eliminată neapărat. Uneori, ţelul ei este de a-i ajuta pe alţii, mai mult decât de a-i răni, având-se în vedere faptul că răzbunarea constă în acţiuni îndreptate împotriva agenţilor percepuţi ca încălcând norme sociale sau realizând acte generatoare de daune. Se manifestă nu doar ca reacţie la injustiţie (ca represaliile), ci şi la alte evenimente care provoacă rău.

În continuarea capitolului vom folosi sintagma *comportamente contraproductive*, denumirile originale ale autorilor ce vor fi citaţi în continuare regăsindu-se în tabelul de mai sus.

4. Tipologii și structurări ale comportamentelor contraproductive

Comportamentele contraproductive au fost studiate, iniţial, ca nişte constructe izolate (absenteism, furt etc.). Apoi, cercetările s-au orientat tot mai mult spre găsirea unui construct global menit să includă mai multe comportamente specifice, pornind de la ideea că o serie de comportamente asemănătoare se pot grupa, după anumite criterii, în dimensiuni sau categorii. Dacă un individ manifestă un comportament dintr-o dimensiune, atunci e probabil să manifeste şi alte comportamente similare. Comportamentul contraproductiv a fost studiat fie ca un construct global, fie ca un comportament cu două dimensiuni (interpersonală şi organizaţională – Bennett şi Robinson, 2000), sau având şi cele două dimensiuni, dar şi categorii asociate (Spector *et al.*, 2006). În continuare, vor fi

prezentate diferitele forme de comportament contraproductiv şi tipologiile dezvoltate ulterior.

În acest capitol vom folosi denumirea comportament contraproductiv pentru a ilustra şi a explicita comportamentele ce au caracteristicile prezentate mai sus, chiar dacă anumiţi autori au folosit alte denumiri în cercetările lor iniţiale (cum ar fi devianţa angajaţilor, comportament inadecvat etc.).

Anumite cercetări s-au axat pe comportamente singulare, cum ar fi :

- furtul (Greenberg, 1990) ;
- absenteismul (Judge, Martocchio şi Thoresen, 1997) ;
- abuzul asupra clienţilor (Perlow şi Latham, 1993) ;
- folosirea unor substanţe (alcool, droguri) la serviciu (Lehman şi Simpson, 1992) ;
- hărţuirea sexuală (Dekker şi Barling, 1998) ;
- *cyberloafing*[1] (Blau, Yang şi Ward-Cook, 2006) ;
- sabotajul sistemelor computerizate (Torres-Baumgarten şi McCrea, 2007).

Definirea acestor concepte izolate se potriveşte cu definiţia generală a comportamentelor contraproductive.

Vardi şi Wiener (1996) discută despre trei tipuri de comportament contraproductiv : comportamente care conduc la beneficii pentru propria persoană (de exemplu, furt, hărţuire) ; cele care conduc la beneficii pentru organizaţie (de exemplu, falsificarea unor dosare pentru îmbunătăţirea şanselor organizaţiei de a obţine un contract) ; comportamente care provoacă daune (de exemplu, sabotarea echipamentului organizaţiei).

Griffin, O'Leary-Kelly şi Collins (1998) prezintă, de asemenea, categorii ale comportamentului contraproductiv în organizaţii : comportamente dăunătoare bunăstării oamenilor (*comportamente care le fac rău altor persoane* : violenţa verbală şi psihică, violenţa fizică, hărţuirea sexuală, practici de muncă periculoase – care îi pot face rău chiar persoanei în cauză ; *comportamente care dăunează persoanei ce le manifestă* : abuz de droguri sau alcool, fumat) ; comportamente dăunătoare organizaţiei (*comportamente care au costuri specifice* : absenteism, întârzieri, furt, distrugeri, încălcarea reglementărilor ; *comportamente care au costuri generale* : comportamente contraproductive din punctul de vedere al politicilor, al managementului impresiei, încălcarea confidenţialităţii, performanţe constant scăzute).

Sackett şi De Vore (2001, *apud* Salgado, 2002) au sugerat că aceste comportamente pot fi grupate în trei categorii : comportamente deviante (furt, consum de

1. Acest construct se referă la folosirea inadecvată a internetului – spre exemplu, orice act voluntar al angajaţilor de a accesa internetul la serviciu, în timpul orelor de program, pentru a accesa site-uri care nu sunt legate de activitatea din organizaţie, sunt în interes personal şi, de asemenea, verificarea e-mailului personal (Lim, 2002, *apud* Blau, Yang, Ward-Cook, 2006).

droguri, consum de alcool); absenteism (absențe, întârzieri); comportamente riscante (accidente, răniri).

În ultimii zece ani, o bună parte a cercetătorilor în domeniu au adoptat distincția făcută de Robinson și Bennett (1995) între comportamente care au ca țintă organizația și cele ce vizează alte persoane. Această distincție a fost cel mai bine operaționalizată prin instrumentul lui Bennett și Robinson (2000), o scală bidimensională care a fost folosită în numeroase cercetări pe această temă (*Interpersonal and Organizational Deviance Scale*).

Robinson și Bennett (1995) au realizat inițial o tipologie a comportamentelor contraproductive folosind tehnica scalării multimensionale. Cele două dimensiuni ce stau la baza explicării modelului sunt caracterizate de două etichete: organizațional/interpersonal și minor/major. Pornind de la acestea, rezultă patru cadrane în care se încadrează comportamentele asociate.

	Organizațional		
Minor	*Deviantă minoră și organizațională* DEVIANȚA LEGATĂ DE PRODUCȚIE A pleca mai devreme A lua pauze excesive A lucra intenționat mai încet A risipi resursele	*Devianța majoră și dăunătoare organizației* DEVIANȚA REFERITOARE LA PROPRIETATE A sabota echipamentul A accepta mită A minți în legătură cu orele lucrate A fura din companie	***Major***
	Devianța minoră și interpersonală DEVIANȚA POLITICĂ A face favoruri A bârfi colegii A acuza/învinovăți colegii A fi în competiție incorectă	*Deviantă majoră și interpersonală* AGRESIVITATE PERSONALĂ A hărțui sexual A comite abuzuri verbal A fura de la colegi A pune în pericol colegii	
	Interpersonal		

Figura 1. *Tipologia comportamentului deviant (Robinson și Bennett, 1995)*

- Prima dimensiune – *deviantă minoră* vs *deviantă majoră* – reflectă la un pol comportamente deviante minore, nu sunt dăunătoare nici pentru organizație, nici pentru indivizii vizați, celălalt pol fiind însă caracterizat de gravitate, cu implicații severe pentru organizație și indivizi;
- A doua dimensiune – *devianță interpersonală* vs *devianță organizațională* – are, la un pol, comportamente dăunătoare indivizilor, însă nu și organizației și care sunt la vedere, iar la celălalt pol comportamentele ce sunt dăunătoare organizației, nu indivizilor și ascunse.

Marcus și colaboratorii săi (2002) au aplicat, pe populația germană, un instrument de tip autoraportare, pentru a măsura comportamentele contraproductive.

Instrumentul conţine scale pentru diferite ţinte ale contraproductivităţii (organizaţia sau actorii organizaţionali) şi diferite forme de manifestare a acestora (absenteism, folosirea unor substanţe ca alcoolul sau drogurile, agresivitate, furt). Mai recent, Marcus şi Schuler (2004) au studiat şi antecedentele comportamentelor contraproductive, adoptând însă o perspectivă generală – comportament contraproductiv general, printr-o scală de 50 de itemi, dezvoltată în studiul anterior amintit.

Gruys şi Sackett (2003) au realizat una dintre cele mai detaliate analize ale comportamentelor contraproductive. Au realizat astfel o listă de 87 de comportamente din literatura de specialitate şi au dezvoltat 11 categorii ale acestora : *furt şi comportamente asociate*, *distrugerea proprietăţii*, *folosire inadecvată a informaţiilor*, *folosire inadecvată a timpului şi a resurselor*, *comportament nesecurizat*, *prezenţă redusă la locul de muncă*, *calitate slabă a muncii*, *consum de alcool*, *consum de droguri*, *acţiuni verbale inadecvate*, *acţiuni fizice inadevate.*

Spector, Fox, Penney, Bruusema, Goh şi Kessler (2006) au dezvoltat un instrument conţinând 45 de itemi – *Counterproductive Work Behavior Checklist* (CWB-C) – care include dimensiunea interpersonală şi pe cea organizaţională, precum şi cinci categorii : *abuz împotriva celorlaţi*, *devianţă legată de producţie*, *sabotaj*, *furt*, *retragere*. *Abuzul împotriva altor persoane* constă în comportamente dăunătoare îndreptate împotriva colegilor şi a altor persoane pentru a face rău fizic sau psihic, prin ameninţări, comentarii inadecvate, ignorarea persoanei sau subminarea abilităţii sale de a lucra eficient ; *devianţa legată de producţie* (mai pasivă) este neefectuarea intenţionată a sarcinilor de serviciu în mod eficient, aşa cum ar trebui ; *sabotajul* (mai activ) se referă la distrugerea sau deteriorarea bunurilor fizice care aparţin angajatorului ; *furt*, care se referă la sustragerea unor obiecte/informaţii din organizaţie ; *retragerea* constă în comportamente care diminuează timpul de lucru (angajaţii lucrează mai puţin decât se cere în organizaţie, absentează, întârzie sau iau pauze mai des decât este permis).

În 2004, Lanyon şi Goodstein au realizat *Counterproductive Behavior Index*, care este alt tip de instrument, folosit în selecţie şi consultanţă organizaţională, dar nu şi în cercetări. Autorii susţin că este un test de integritate, ce constituie şi o procedură de *screening* pentru identificarea candidaţilor ale căror comportamente, atitudini şi valori legate de muncă e probabil să interfereze cu succesul lor ca angajaţi. CBI este un chestionar cu 140 de itemi (adevărat/fals) şi are şapte dimensiuni : aspecte legate de încredere, agresivitate, abuzul de substanţe, abuzul legat de computer, hărţuirea sexuală şi aspecte generale.

În cadrul acestui subcapitol au fost prezentate primele analize ale comportamentelor contraproductive luate ca manifestări separate, precum şi tipologiile realizate de diverşi autori. În continuare vor fi prezentate rezultatele principalelor cercetări din literatura de specialitate care pun accent pe identificarea predictorilor comportamentelor contraproductive.

5. Predictori ai comportamentului contraproductiv

Bennett şi Robinson (2003) evidenţiază trei tendinţe în analiza predictorilor sau cauzelor comportamentului contraproductiv. Vom folosi structura autoarelor pentru a integra şi cercetările recente asupra predictorilor comportamentelor contraproductive.

1. Cele care tratează *devianţa ca fiind o reacţie la experienţele trăite ale angajatului*. Aici sunt luate în considerare reacţia la frustrare, lipsa de autonomie, injustiţia organizaţională, constrângerile organizaţionale şi emoţiile resimţite la locul de muncă, percepţiile asupra situaţiilor de muncă. Comportamentul contraproductiv ca reacţie la frustrare a primit un puternic suport empiric, susţinând viziunea conform căreia devianţa angajaţilor este o reacţie emoţională la experienţa unor stresori frustranţi aferenţi postului (Fox, Spector şi Miles, 2001), frustrarea fiind interpretată drept interferenţa cu scopurile persoanei sau cea apărută în activitatea în derulare a unei persoane. Şi Bennett şi Robinson (2000) au descoperit o puternică relaţie între frustrare şi comportamentele contraproductive interpersonale.

Anumiţi cercetători consideră că lipsa de autonomie şi participare a angajatului are un rol important în manifestarea comportamentului contraproductiv, el putând constitui un mijloc de descărcare a tensiunii sau de corectare pentru restabilirea sentimentului de control al angajatului asupra mediului de lucru. Analoui şi Kakabadse (1992) au evidenţiat posibilitatea ca unul dintre motivele pentru care angajaţii se implică în practici neconvenţionale să fie dorinţa de a avea mai multă autonomie la locul de muncă. Dwyer şi Fox (2000) au oferit dovezi, deşi indirecte, pentru posibilele efecte ale autonomiei la locul de muncă. În acest sens, o monitorizare exagerată a modului de realizare a sarcinilor profesionale şi neluarea în considerare a ideilor şi propunerilor unui angajat pot favoriza activităţi de sabotare a sarcinilor alocate sau desconsiderarea pe mai departe a autonomiei unor colegi ori subordonaţi. Fox şi colaboratorii săi (2001) au arătat că autonomia la locul de muncă are o corelaţie negativă semnificativă cu comportamentul contraproductiv organizaţional, dar nu cu comportamentul contraproductiv interpersonal. Totuşi, atunci când angajaţii cu o autonomie ridicată percep un nivel înalt de stresori, creşte probabilitatea ca ei să se implice în comportamente contraproductive.

Cercetătorii au examinat corectitudinea percepută a rezultatelor (justiţia distributivă), a procedurilor (justiţia procedurală) şi tratamentul din partea autorităţilor (justiţia interacţională). Justiţia interacţională include percepţiile referitoare la *justiţia interpersonală*, adică măsura în care autorităţile din cadrul organizaţiei îi tratează pe angajaţi cu respect şi demnitate, şi *justiţia informaţională*, ce este

gradul în care autoritățile furnizează explicații adecvate pentru deciziile luate (Colquitt, 2001 ; Greenberg, 1993). Colquitt (2001) a arătat în studiile sale că justiția organizațională este cel mai bine conceptualizată prin prisma a patru dimensiuni distincte: *procedurală*, *distributivă*, *interpersonală* și *informațională*, ultimele două tipuri fiind fațete ale *justiției interacționale*. Indiferent de formele sale, injustiția reprezintă o pierdere a ceva, angajații considerând că au dreptul la acel ceva, convingere constituind un motivator semnificativ pentru încercarea de restabilire a sentimentului de dreptate. Diferite tipuri de injustiție sunt legate de forme variate de comportament contraproductiv. Aquino și colaboratorii săi (1999) au evidențiat faptul că percepțiile asupra justiției interacționale au fost predictori puternici ai comportamentului deviant orientat spre organizație și alte persoane, percepțiile favorabile fiind legate negativ atât de devianța interpersonală, cât și de cea orientată spre organizație. Bennett și Robinson (2000) au arătat că scorurile de pe scalele devianței interpersonale și organizaționale au fost corelate negativ cu perceperea justiției procedurale și interacționale. Fox, Spector și Miles (2001) au arătat că justiția distributivă este corelată semnificativ cu comportamentul contraproductiv organizațional. La fel, cu referire la justiția procedurală, s-au descoperit corelații negative puternice cu devianța organizațională și interpersonală. Ambrose și colaboratorii săi (2002) au arătat în studiul lor că indivizii se vor angaja în forme mai serioase de sabotaj când experimentează mai multe tipuri de injustiție.

Fox și colaboratorii săi (2001) au raportat că anumite constrângeri organizaționale (de exemplu, constrângeri situaționale ce rezultă din reguli și proceduri, lipsa de resurse etc.) sunt corelate pozitiv cu comportamentele contraproductive, în special cu cele de tipul răzbunării. De asemenea, au arătat că, pentru indivizii cu scoruri înalte pe trăsătura anxietate, niveluri înalte ale constrângerilor au fost asociate cu niveluri crescute ale comportamentelor contraproductive interpersonale. Pentru cei care au avut scoruri înalte pentru furie, nivelurile înalte ale conflictului au fost asociate cu niveluri înalte ale comportamenului contraproductiv interpersonal. Și Mehta (2000), în cercetarea sa, a arătat că unele constrângeri organizaționale reprezintă predictori semnificativi atât pentru comportamentele contraproductive organizaționale, cât și pentru cele interpersonale.

În ceea ce privește satisfacția legată de muncă, ea are legătură cu comportamentele contraproductive, corelațiile având tendința de a fi mai puternice pentru comportamentele contraproductive organizaționale (Chen și Spector, 1992 ; Fox și Spector, 1999, Penney și Spector, 2005). Persoanele care au avut o satisfacție scăzută legată de muncă au manifestat mai multe comportamente contraproductive (Lau, Au și Ho, 2003).

2. Cele care abordează *devianța ca fiind o reflecție a propriei personalități a angajatului*. În acest context sunt analizate dimensiuni ale personalității conform modelului Big Five, afectivitatea negativă și alte tipuri de emoții, locul controlului,

machiavelismul, narcisismul, vârsta și sexul. Lee, Ashton și Shin (2005) au descoperit că anumiţi factori de personalitate prezic tipuri distincte de devianţă la locul de muncă. Devianța orientată spre organizaţie este astfel asociată cu conştiinciozitate scăzută, iar devianţa interpersonală este asociată cu niveluri scăzute de extraversie şi agreabilitate. Colbert, Mount, Harter, Witt şi Barrick (2004) au arătat că factori de personalitate, conştiinciozitatea, stabilitatea emoţională şi agreabilitatea moderează relaţia dintre percepţia situaţiei de muncă şi comportamentele contraproductive. Relaţia dintre percepţiile asupra mediului de dezvoltare şi devianţa organizaţională a fost mai puternică pentru angajaţii cu conştiinciozitate şi stabilitate emoţională scăzute, iar cea dintre suportul organizaţional perceput şi devianţa interpersonală a fost mai puternică pentru cei cu agreabilitate scăzută. Metaanaliza lui Salgado (2002) a demonstrat că factorul conştiinciozitate prezice comportamente deviante precum furtul şi consumul de droguri. A arătat, de asemenea, că acest factor este cel mai important predictor şi că angajaţii care au scoruri mari la factorii conştiinciozitate şi agreabilitate nu au tendinţa de a manifesta comportamente contraproductive.

Vardi şi Wiener (1996) analizează nivelul scăzut de dezvoltare morală a individului şi incongruenţa valorică dintre individ şi organizaţie. Şi Gallperin (2002) a arătat că în cazul oamenilor cu o orientare etică puternică există o probabilitate mai mică să se implice în oricare din cele două forme de devianţă.

Alţi autori amintesc de caracterul predictiv al nivelului de integritate a individului şi anumite scale din inventarul de personalitate CPI (Hakistan, Farrell şi Tweed, 2002). Indivizii care au atitudini tolerante faţă de astfel de comportamente contraproductive au o mai mare disponibilitate de a manifesta astfel de comportamente la locul de muncă.

Gallperin (2002), care a arătat că machiavelismul (dispoziţia de a percepe şi a trata indivizii ca pe obiecte ce pot fi manipulate, pentru a atinge un anumit scop) corelează pozitiv cu devianţa distructivă organizaţională şi cu cea interpersonală. Şi Bennett şi Robinson (2000) au arătat că scorurile de pe scala machiavelism corelează cu devianţa organizaţională şi cu cea interpersonală.

Mikulay, Neuman şi Finkelstein (2001) amintesc diferiţi factori personali care pot constitui predictori ai comportamentului contraproductiv, cum ar fi angajaţii ce nu şi-au dezvoltat încă loialitatea faţă de organizaţia unde lucrează. Totodată, este considerată relevantă şi natura posturilor specifice pe care le deţin anumite persoane ce implică un statut sau un salariu mic.

Douglas şi Martinko (2001) au arătat că trăsătura furie, stilul atribuţional, afectivitatea negativă şi alţi factori de personalitate reprezintă o mare parte din varianţa agresivităţii la locul de muncă. O'Brien (2004) a arătat că suportul perceput în mediul de lucru este legat negativ de comportamente contraproductive şi locul intern al controlului e corelat negativ cu aceste comportamente. Storms şi Spector (1987) au arătat că în cazul persoanelor cu un loc al controlului extern

a existat o probabilitate mai mare să reacţioneze la frustrare prin comportamente contraproductive.

Trăsătura furie corelează în mod consistent cu comportamentele contraproductive (Douglas şi Martinko, 2001 ; Fox şi Spector, 1999 ; Penney şi Spector, 2002). Fox şi Spector (1999) au arătat că o structură temperamentală care include furia e mai puternic legată de comportamentul contraproductiv interpersonal, iar furia ca reacţie este legată de comportamentul contraproductiv organizaţional. Herschovis şi colaboratorii săi (2007), în metaanaliza lor, au arătat că trăsătura furie şi conflictul interpersonal au fost cei mai puternici predictori ai agresivităţii interpersonale. Pentru agresivitatea organizaţională, cei mai puternici predictori au fost : conflictul interpersonal, constrângerile situaţionale şi insatisfacţia la locul de muncă

Penney şi Spector (2002) au descoperit, în studiul lor, că indivizii cu un nivel înalt al narcisismului se înfurie mai frecvent şi au tendinţa de a se exprima prin comportamente contraproductive, în special când percep şi prezenţa unor constrâgeri în mediul în care lucrează.

Şi factorii demografici personali au un rol important. Peterson (2002) a descoperit că anumite forme ale comportamentului contraproductiv sunt legate de angajaţii care sunt tineri, noi în organizaţie, lucrează part-time şi ocupă posturi slab plătite. Herschovis şi colaboratorii săi (2007) au arătat că bărbaţii sunt mai agresivi decât femeile. Applebaum (Applebaum, Shapiro şi Molson, 2006), în cercetările sale, a obţinut rezultate care au arătat că bărbaţii au tendinţa de a se angaja în mai multe comportamente agresive decât femeile, în cazul angajaţilor cu mai puţină vechime există o mai mare probabilitate să manifeste comportamente deviante legate de resursele organizaţiei. Lau şi colaboratorii săi (2003), în metaanaliza lor, au arătat că persoanele mai în vârstă s-au implicat în general în mai puţine comportamente contraproductive.

O observaţie importantă realizată de Megargee (1997, *apud* Ones şi Viswesvaran, 2003) este că oamenii evită să manifeste comportamente cu probabilitate crescută de a avea consecinţe negative sau de a nu conduce la succes.

Liao şi colaboratorii săi (2004) au raportat că angajamentul organizaţional este corelat negativ cu comportamentele contraproductive.

Aquino şi colaboratorii săi (1999) au relevat că există o relaţie directă între afectivitatea negativă şi comportamente contraproductive, afectivitatea negativă fiind corelată pozitiv atât cu devianţa interpersonală, cât şi cu cea organizaţională. Afectivitatea negativă este o variabilă de personalitate importantă ce descrie gradul în care un individ manifestă (în termeni de frecvenţă şi intensitate) niveluri de emoţii perturbatoare cum ar fi furia, ostilitatea, frica sau anxietatea (Watson şi Clark, 1984). S-a constatat şi că un nivel crescut al afectivităţii negative este legat de stabilirea unor scopuri minimale şi o probabilitate mai mare de a se implica în comportamente de retragere, de a avea un nivel mai ridicat de ostilitate, pretenţii şi un comportament mai distant (Necowitz şi Roznowski, 1994). Şi Lee

şi Allen (2002) au argumentat că emoţiile legate de muncă (*job affects*) pot constitui predictori pentru devianţa interpersonală, iar cogniţiile legate de muncă (*job cognition*) prezic devianţa organizaţională.

3. Cele care consideră *devianţa o adaptare la contextul social*. Chiar dacă, prin definiţie, devianţa organizaţională poate implica nerespectarea unor norme organizaţionale semnificative, s-ar putea ca *presiunile grupurilor locale de lucru*, normele şi actele care susţin devianţa să fie esenţiale pentru ca ea să se producă. În acest sens, cercetările au relevat că un predictor primar al comportamentului antisocial la locul de muncă este gradul în care colegii unui angajat sunt implicaţi în comportamente similare (Robinson şi O'Leary-Kelly, 1998).

Factorii situaţionali pun accent pe circumstanţele individuale şi organizaţionale care ar creşte probabilitatea manifestării unui comportament contraproductiv. Vardi şi Wiener (1996) iau în considerare oportunitatea determinată de natura postului, sistemele prea laxe de monitorizare şi control al activităţii profesionale şi scopurile organizaţionale nerealiste sau foarte solicitante pentru angajaţi.

Diferite cercetări au relevat o serie de elemente predictive prezente atât la nivelul individului, cât şi al contextului în care se desfăşoară activitatea profesională. În continuare, ne propunem să prezentăm câteva teorii şi modele explicative prin care este explicată fenomenologia comportamentului contraproductiv şi e analizată în special interacţiunea acestor factori.

6. Modele și teorii explicative ale comportamentelor contraproductive

6.1. Teoria comportamentului planificat

Această teorie (*theory of planned behavior* – Azjen, 1991) presupune că intenţia individului de a manifesta un comportament reprezintă un antecedent proximal al acestuia, intenţie care este determinată de trei factori : *atitudinea individului faţă de comportament*, adică evaluarea favorabilă sau nefavorabilă a acţiunii pe care o realizează ; *norme subiective*, care se referă la percepţia individului în legătură cu evaluarea comportamentului de către alte persoane ; *controlul comportamental perceput*, adică percepţia individului referitoare la capacitatea sa de a manifesta comportamentul şi analiza riscului de a manifesta un anumit comportament.

Pornind de la principalele dimensiuni ale acestui model şi aplicarea lui la comportamentul contraproductiv, putem specifica următoarele :

- o primă premisă în realizarea comportamentului contraproductiv este modul în care individul anticipează un beneficiu sau o satisfacţie manifestând un anumit comportament. Spre exemplu, un angajat poate considera că folosirea

în scop personal a unor resurse ale organizaţiei este de fapt o compensaţie pentru un salariu prea mic ;
- modul în care individul percepe normele grupului referitoare la acceptabilitatea unui anumit comportament, împreună cu normele lui subiective legate de anumite tipuri de comportamente. În fiecare organizaţie sau departament există un climat care poate fi favorabil sau nefavorabil devianţei, prezenţa unor „modele" sau a unor atitudini de acceptare a devianţei constituind un important catalizator al fenomenului. Robinson şi O'Leary-Kelly (1998) au arătat în studiul lor că există o relaţie pozitivă între nivelul comportamentului antisocial manifestat de un individ şi cele manifestate de colegii săi ;
- controlul comportamental perceput depinde de capacitatea individului de a manifesta un anumit comportament şi de caracterul său oportun. Dacă individul percepe că sistemele de monitorizare îi permit să manifeste aceste comportamente fără a fi prins sau suportă doar consecinţe minore, aceasta va creşte probabilitatea angajării într-un astfel de comportament.

Rezumând principalele elemente ale modelului, se poate preciza că o intenţie puternică ce rezultă dintr-o atitudine personală, susţinută de perceperea unor norme suportive din partea celorlalţi, şi încrederea în propria abilitate de a manifesta un astfel de comportament, fără riscuri prea mari, pot determina apariţia comportamentului contraproductiv.

6.2. Modelul atribuirii cauzale

Martinko, Gundlach şi Douglas (2002) analizează comportamentul contraproductiv din perspectiva paradigmei raţionamentului cauzal (*causal reasoning*). Paradigma explică modul cum comportamentul contraproductiv este rezultatul unei interacţiuni complexe între persoană şi mediu, în care judecăţi cauzale ale individului referitoare la mediu şi rezultatele aşteptate îi determină comportamentul. Anumite variabile situaţionale (de exemplu, un mediu competitiv, politici inflexibile, stilul de conducere, reguli şi proceduri etc.) şi diferenţe individuale (de exemplu, afectivitatea negativă, stabilitatea emoţională, stilul de atribuire, locul controlului etc.) afectează modul în care individul realizează procesările cognitive de la locul de muncă. Aceste procesări pot include perceperea unui anumit dezechilibru (de exemplu, injustiţia) şi realizarea unor atribuiri, încercarea de a găsi cauze. Atribuirile considerate ca având importanţă în acest context sunt doar cele stabile, fie că sunt interne, fie externe. Atribuirile stabile interne conduc la emoţii de tipul vinovăţiei sau ruşinii, autodepreciere, neajutorare, ceea ce va orienta individul spre manifestarea unor comportamente contraproductive de tip autodistructiv (de exemplu, consum de droguri, alcool, depresie, pasivitate etc.). Atribuirile stabile externe conduc la emoţii de tip furie sau frustrare, ceea ce va

orienta individul spre manifestarea unor comportamente contraproductive de tipul represaliilor (de exemplu, agresivitate, sabotaj, furt, hărțuire etc.).

Principalele elemente ce se desprind din acest model sunt: modalitatea în care indivizii evaluează calitatea rezultatelor lor (de exemplu, corectitudinea percepută, justiția, eșecul sau succesul) și modul cum influențează credințele despre cauzele rezultatelor (de exemplu, atribuirile) comportamentul și afectele asociate. De pildă, dacă un individ atribuie un rezultat dezamăgitor propriilor caracteristici interne și instabile (lipsa de efort), atunci e probabil ca el să își asume vina și nu se va implica într-un comportament contraproductiv sau în unul autodepreciativ. De asemenea, dacă un individ atribuie un rezultat dezamăgitor unei cauze externe, stabilă și intenționată, cum ar fi un șef răuvoitor, crește probabilitatea ca individul să se angajeze într-o formă de comportament contraproductiv de tipul represaliilor, în special atunci când percepe că nu sunt circumstanțe atenuante și când acțiunile celorlalți sunt considerate a fi intenționate (Martinko *et al.*, 2002).

Această perspectivă pune accent pe faptul că interpretarea cognitivă a unui rezultat negativ este forța conducătoare în a determina dacă un individ alege sau nu să se angajeze într-un comportament contraproductiv și direcția acestui comportament, rezultând fie comportamente autodistructive (când atribuirile sunt interne și stabile), fie comportamente de răzbunare (când atribuirile sunt externe și stabile). Autorii au evidențiat, în modelul lor cauzal, importanța trăsăturilor de personalitate care își exercită influența asupra comportamentelor contraproductive prin procesarea cognitivă.

6.3. Modelul stresor-emoție

Modelul stresor-emoție al comportamentului contraproductiv la locul de muncă se bazează pe integrarea agresivității umane și a stresului ocupațional (Spector și Fox, 2005), sugerând că frustrarea, adică interferența cu scopurile unei persoane sau cu o activitate care este în derulare, va conduce la agresivitate. În 1999, Fox și Spector au analizat legătura dintre frustrare (ca un factor al mediului) și reacțiile emoționale (de obicei, furia ca reacție la astfel de condiții), elemente cognitive și agresivitate, sugerând că multe acte agresive sunt răspunsuri la provocări care induc furia.

Explicația modelului constă în faptul că, în funcție de modul cum este evaluat un stresor din mediu, se ajunge la un tip de percepție a stresorului care conduce la emoții negative ce determină comportamentul contraproductiv. Modul în care individul consideră că deține controlul asupra situației influențează felul în care sunt percepuți stresorul, emoțiile negative, dar și manifestarea efectivă a comportamentului contraproductiv.

Trăsăturile de personalitate (în special furia, anxietatea, locul controlului sau narcisismul) influențează, de asemenea, percepția stresorilor, emoțiile negative

şi comportamentul contraproductiv. Se evidenţiază ideea că indivizii care se confruntă cu situaţii stresante, simt emoţii negative şi percep un control scăzut asupra situaţiei lor prezintă riscul de a se implica în comportamente contraproductive.

6.4. Modelul bazat pe teoria autocontrolului

În modelul lor de analiză, Marcus şi Schuler (2004) au aplicat teoria generală a comportamentului deviant şi delincvent la fenomenul comportamentului contraproductiv la locul de muncă şi l-au testat în comparaţie cu alte teorii. Rezultatele lor susţin teoria autocontrolului ca fiind centrală analizei fenomenului şi prezintă dovezi limitate în favoarea altor predictori alternativi. Autocontrolul a fost considerat predictorul dominant dintr-un set de 25 de variabile (*factori declanşatori* : justiţie interacţională, justiţie distributivă, *distress* ; *oportunităţi* : autonomia jobului, normele percepute ale grupului etc. ; *factori declanşatori* : intenţii comportamentale). Influenţa autocontrolului asupra comportamentului contraproductiv general variază în funcţie de valoarea celorlalţi parametri, în special oportunitatea, însă este practic prezent la toate nivelurile variabilelor personale şi situaţionale. Autorii consideră că autocontrolul este un important element predictiv al comportamentului contraproductiv. De asemenea, variabilele situaţionale de natură motivaţională sau inhibitorie pot avea un efect asupra comportamentului contraproductiv în general, conform rezultatelor autorilor, dar acest efect este condiţionat de nivelul de autocontrol al individului. Ei au pornit de la teoria autocontrolului elaborată de Gottfredson şi Hirschi (1990, 1994, *apud* Marcus şi Schuler, 2004), care au definit trăsătura considerată a fi explicaţia esenţială pentru actele infracţionale drept „tendinţa de a evita actele ale căror costuri pe termen lung depăşesc avantajele de moment". Pornind de la această definiţie, Marcus şi Schuler (2004) au afirmat că, dacă autocontrolul este tendinţa de a lua în considerare consecinţele pe termen lung ale propriului comportament şi comportamentul contraproductiv are, în esenţă, consecinţe negative pe termen lung, lipsa autocontrolului ar trebui să fie principalul construct explicativ pentru comportamentele contraproductive generale.

6.5. Modelul bazat pe teoria evenimentelor afective

Judge, Scott şi Ilies (2006) au testat un model inspirat din teoria evenimentelor afective (TEA – Weiss şi Cropanzano, 1996, *apud* Judge, Scott şi Ilies, 2006), teorie care examinează natura dinamică a emoţiilor la locul de muncă, atitudinile faţă de muncă şi devianţa organizaţională. În conformitate cu teoria evenimentelor afective, modelul autorilor încorporează stări cognitive, afective şi atitudinale (percepţii ale justiţiei interpersonale, ostilitatea ca stare şi satisfacţia în muncă), precum şi constructe dispoziţionale (ostilitatea ca trăsătură), devianţa organizaţională

fiind, la final, variabila-criteriu. Teoria evenimentelor afective afirmă că mediul de lucru, în general, şi evenimentele de la locul de muncă, în particular, conduc la reacţii afective manifestate la locul de muncă (cum ar fi furia sau bucuria) care mai departe conduc la atitudini legate de locul de muncă (spre exemplu, satisfacţia legată de muncă) şi comportamente la locul de muncă, care pot fi determinate de afect sau de judecăţi.

Modelul lui Judge şi al colaboratorilor săi (2006) reprezintă prima aplicaţie a teoriei în domeniul devianţei organizaţionale şi este concordant cu modelul evenimentelor afective, implicând că un atribut al contextului social (justiţia interpersonală) conduce la o reacţie afectivă (ostilitatea ca stare), ce conduce la satisfacţia legată de muncă şi, în final, la un comportament (devianţa organizaţională). În acest model autorii conceptualizează faptul că devianţa organizaţională are la bază atât elemente afective, cât şi cognitive. De asemenea, ei au suprins şi variaţiile inter- şi intraindividuale ale comportamentului deviant, rezultatele lor relevând că o parte substanţială din varianţa comportamentului este intraindividuală. Până în prezent, sunt singurii care au folosit această metodă, a chestionarelor aplicate zilnic, pentru a măsura toate variabilele amintite mai sus.

Rezultatele lor au evidenţiat că : ostilitatea ca stare a fost asociată pozitiv cu devianţa organizaţională ; satisfacţia profesională este corelată negativ cu devianţa organizaţională şi efectul justiţiei interpersonale asupra devianţei a fost în întregime mediat de ostilitatea ca stare şi de satisfacţia legată de muncă. Personalitatea indivizilor a influenţat nu numai nivelul lor mediu de ostilitate, ci şi amploarea reacţiilor lor la injustiţia percepută la locul de muncă.

Studiul lor relevă faptul că variaţia intraindividuală în ceea ce priveşte satisfacţia la locul de muncă poate fi prezisă de alte variabile (ostilitatea ca stare sau justiţia interpersonală) şi că satisfacţia este un important predictor al variaţiei intraindividuale a devianţei organizaţionale.

6.6. Alte modele explicative și predictive

Cercetarea lui Sulea (2006) a urmărit testarea unui model de predicţie a comportamentelor contraproductive orientate spre organizaţie. În mod specific, s-a urmărit identificarea rolului emoţiilor, satisfacţiei în muncă, ambiguităţii şi conflictului de rol, precum şi a percepţiei asupra constanţei mediului în producerea comportamentelor contraproductive. Concluziile au relevat că, atunci când angajaţii organizaţiei nu sunt siguri de autoritatea pe care o au în cadrul organizaţiei, nu cunosc responsabilităţile postului, nu sunt siguri de aşteptările şefilor lor direcţi în ceea ce îi priveşte şi nu primesc explicaţii clare referitoare la munca lor (toate aceste aspecte fiind indicatori ai ambiguităţii rolului profesional), se produce un efect direct asupra comportamentului contraproductiv orientat spre

organizaţie (angajaţii vor lua mai multe pauze decât cele permise, vor întârzia intenţionat la serviciu, nu îşi vor finaliza sarcinile de lucru, îşi vor acoperi greşelile făcute, vor „trage de timp" în realizarea sarcinilor etc.). Aceeaşi ambiguitate a rolului va influenţa percepţia în sens negativ asupra şefului direct, va determina o atenţie mai scăzută faţă de ceea ce se întâmplă la serviciu, iar angajaţii vor resimţi emoţii de furie şi ostilitate, care conduc la comportamente contraproductive în organizaţii.

Bogáthy, Sulea şi Zaborilă (2007) au investigat impactul interacţiunii dintre personalitate, emoţii şi stilul de conducere suportiv *vs* stil de conducere abuziv asupra comportamentelor civic-participative şi asupra celor contraproductive. Rezultatele au arătat că, atunci când comportamentul şefului direct este perceput ca fiind frecvent, adică e considerat familiar, probabilitatea ca angajatul să manifeste comportamente contraproductive interpersonale este mai mare. De asemenea, comportamentul contraproductiv ce are ca ţintă organizaţia nu este influenţat de situaţie, adică de comportamentele şefului ; este influenţat doar de emoţiile resimţite de angajaţi, corelându-se pozitiv cu emoţii disconfortante. Rezultatele au arătat şi că, atunci când angajatul a declarat că este „fericit", apare o corelaţie pozitivă cu comportamentul contraproductiv organizaţional. Chiar dacă acest rezultat pare suprinzător pentru legătura emoţie – comportament contraproductiv, atrage atenţia că şi afectele pozitive pot influenţa implicarea angajatului în comportamente organizaţionale disfuncţionale.

7. Consecinţe ale comportamentului contraproductiv

Analizele şi rezultatele prezentate mai sus conduc la conturarea unei imagini cel puţin indezirabile a unor astfel de comportamente deviante sau contraproductive. Dintr-o altă perspectivă, anumite comportamente care deviază de la normele prestabilite din cadrul unei organizaţii pot conduce însă la soluţii sau modificări pozitive.

Devianţa considerată negativă. Această conotaţie a devianţei, care, de fapt, constituie principala preocupare a cercetătorilor şi managerilor, evidenţiază principalele ţinte ale diferitelor forme de comportament contraproductiv. Astfel, tratarea unor angajaţi într-un mod care îi dezavantajează este o abordare cu impact negativ asupra angajaţilor ; încălcarea legilor provoacă daune la nivelul unei societăţi ; sabotajul, ca devianţă legată de productivitate şi proprietate, este o formă dăunătoare organizaţiei (Warren, 2003). În acelaşi registru, furnizarea unor informaţii incorecte, minciuna, lipsa de onestitate constituie un rău potenţial şi pentru cel care primeşte informaţiile, şi pentru organizaţie, iar atunci când un angajat sustrage ceva care nu îi aparţine, comite furt şi dăunează organizaţiei.

Devianța considerată pozitivă. Chiar dacă atenția este preponderent orientată spre daune și alte efecte negative determinate de comportamentul contraproductiv, în anumite situații, astfel de comportamente pot avea chiar consecințe pozitive pentru organizație sau membrii săi. Hanke și Saxberg (1985, *apud* Gallperin, 2002) au introdus sintagma *devianță constructivă*, ce se aplică atunci când comportamentul discrepant al angajaților este în avantajul intereselor organizației. În mod similar, angajații care manifestă comportamente discrepante, cum ar fi „tragerea semnalului de alarmă", cu referire la aspectele disfuncționale din organizații (*whistle blowing* – situația în care foști sau actuali membri ai organizației aduc la cunoștința anumitor persoane sau organizații ce ar fi capabile să ia măsuri, anumite practici ilegale, imorale sau nelegitime realizate sub controlul angajatorilor ; Miceli și Near, 1997, *apud* Gallperin, 2002). Cei care fac acest lucru pot încălca normele organizaționale în vigoare, însă contribuie la bunăstarea generală a organizației dovedind spirit inovator și antreprenorial. În această viziune, ele sunt văzute ca reformatori, ale căror eforturi de schimbare sunt în beneficiul organizației.

În această abordare a devianței constructive sunt amintite : radicalismul temperat, comportament ce provoacă o anumită stare de fapt, schimbare de care beneficiază organizația ; comportamentul contrarol, care presupune comportarea într-un mod opus rolului profesional, având, astfel, ca rezultat funcționarea mai eficientă a organizației ; dezvăluirea unor practici imorale sau ilegale, încălcând astfel norma referitoare la menținerea tăcerii asupra activității ilegale a organizației ; nesupunerea funcțională, adică neaplicarea ordinelor care sunt îndoielnice din punct de vedere moral ; comportamentele de nerespectare a unor proceduri organizaționale pentru rezolvarea unei probleme sau a instrucțiunilor superiorului referitoare la eficientizarea muncii (Warren, 2003).

8. Abordări metodologice ale comportamentelor contraproductive

Majoritatea cercetărilor au folosit instrumente de evaluare de tip autoraportare. Această arie a comportamentelor contraproductive este greu de studiat din cauza sensibilității subiectului și, în anumite cazuri, a faptului că sunt ilegale. Aspecte importante în studiul lor sunt anonimatul raportărilor și asigurarea confidențialității răspunsurilor.

Cercetătorii care au studiat devianța angajaților până în acest moment s-au bazat pe măsuri de autoraportare. Prin aplicarea altor tipuri de metodologii, se pot studia însă și aspecte care nu au fost încă abordate. În continuare, vor fi prezentate diferite metode care pot fi folosite pentru studiul acestor comportamente recomandate de Bennett și Robinson (2003) : *metoda eșantionării evenimentelor* –implicând completarea de către angajați a unor rapoarte succinte de-a

lungul unei perioade fixate, fie la anumite intervale de timp, fie în momentul în care li se cere să facă acest lucru. Avantajul acestei metode față de abordările retrospective este posibilitatea surprinderii stării psihologice sau a comportamentelor în „timp real", iar datele rezultate sunt folositoare pentru examinarea schimbărilor stărilor psihologice sau ale comportamentelor, de-a lungul timpului ; *folosirea unor metode* de investigare *via* internet şi monitorizarea video a angajaţilor pot fi pârghii relevante pentru analiza frecvenţei şi a factorilor asociaţi comportamentului deviant ; *rapoartele realizate de alţii* – colegi, clienţi şi superiori – pot fi folosite pentru analiza comportamentului contraproductiv. Avantajul acestei metode constă în reducerea distorsiunilor şi poate releva o perspectivă diferită a devianţei angajatului ; *metoda incidentelor critice* a fost folosită pentru a-i întreba pe angajaţi despre exemple de devianţă şi reacţiile lor la aceste ofense.

Este important să amintim şi tehnica scalei cu ancore comportamentale, ce este foarte utilă pentru surprinderea unor categorii de comportamente şi a variatelor grade de severitate a acestora, cu ajutorul acestei scale putându-se construi formulare standardizate de apreciere a comportamentului profesional, care să aibă caracteristici psihometrice optime (Pitariu, 2006).

9. Concluzii

După cum am văzut în acest capitol, comportamentele contraproductive au o dimensiune organizaţională şi una interpersonală, având potenţialul de a produce daune şi efecte negative atât organizaţiei în sine, cât şi persoanelor care fac parte din organizaţie. Aceste tipuri de comportamente constituie produsul interacţiunii anumitor factori personali şi organizaţionali. Dintre principalii factori ce ţin de individ, amintim trăsăturile de personalitate, conştiinciozitatea şi agreabilitatea, ale căror niveluri scăzute au un rol important în apariţia comportamentelor contraproductive ; în acelaşi registru se află afectivitatea negativă, al cărei nivel ridicat se corelează similar cu comportamentele contraproductive. Relevante sunt cogniţiile şi judecăţile angajatului – mai specific, atribuirile pe care le realizează legat de ce se întâmplă la locul de muncă. Dintre predictorii organizaţionali amintim importanţa perceperii injustiţiei organizaţionale, a insatisfacţiei crescute în muncă, precum şi diferite constrângeri organizaţionale şi factori stresori, cum ar fi ambiguitatea rolului. Nu în ultimul rând, un rol important îl au emoţiile ca stare, resimţite de angajat la locul de muncă. În ceea ce priveşte grupurile de lucru, ele pot constitui un factor de menţinere şi încurajare a comportamentelor contraproductive, din cauza subculturii lor, dar şi a modelelor de rol, care exemplifică astfel de comportamente.

De asemenea, am văzut că există mai multe modele explicative care analizează combinaţiile dintre aceşti predictori. Devianţa este, în principal, analizată din

perspectiva potențialului distructiv, însă poate avea și efecte benefice, când presupune încălcarea unor practici organizaționale inadecvate.

Din perspectiva cercetărilor, există o serie de instrumente pentru analiza acestor comportamente, cele mai populare fiind elaborate de Bennett și Robinson (2000), respectiv Spector și colaboratorii săi (2006). În general, se folosesc instrumente de tip autoraportare, o condiție de bază fiind asigurarea confidențialității răspunsurilor.

10. Recomandări pentru manageri

Unul dintre cele mai importante roluri ale managerului este crearea și menținerea unui climat etic, pentru că, în cazul angajaților ce cred că organizația în care lucrează e onestă, manifestând grijă și considerație față de ei, există o mai mare probabilitate de a percepe o legătură pozitivă între comportamentul etic și succes (Litzky, Eddleston și Kidder, 2006). În același registru, este important ca managerii de la toate nivelurile organizației să fie modele de comportamente dezirabile și să ia măsuri ferme împotriva comportamentelor deviante – să aplice inclusiv sancțiuni în mod constant și fără discriminare. Relevant este ca managerii să le explice angajaților în ce mod aceste comportamente contraproductive îi vor afecta pe ei și organizația în sine, pe termen lung. Aceste comportamente sunt mai ușor conștientizate dacă angajaților li se arată care sunt ele, care este granița dintre comportamentele acceptate și cele contraproductive. În acest sens, este important ca managerii să le comunice explicit angajaților ce se așteaptă de la ei, nu numai așteptările legate de sarcini, ci și pe cele privind conduita care este încurajată în organizații ; iar această comunicare nu trebuie rezumată la un nivel formal, prin proceduri scrise, ci și exemplificată în mod autentic de cei care le pretind. Relevantă pentru reducerea comportamentelor contraproductive este reducerea sau eliminarea incorectitudinii în relațiile interpersonale și a evenimentelor care conduc la stări de furie și ostilitate, cum ar fi conflictele interpersonale ori condițiile de muncă stresante.

Alți factori importanți în crearea unui context favorabil al devianței la locul de muncă sunt oportunitățile create de natura postului și probabilitatea scăzută ca anumite comportamente să fie observate și apoi sancționate (Sulea, 2004). Pentru prevenirea devianței la locul de muncă, sunt relevante și sistemele de monitorizare a muncii. Pe de o parte, ele pot fi eficiente, pentru că asigură un control al angajatului ; pe de altă parte, au și un revers, întrucât, dacă angajatul percepe că este monitorizat în mod excesiv, va simți disconfort, fiindcă poate interpreta că managementul nu are încredere în el ca persoană, ceea ce poate fi un factor demotivant, care determină o implicare redusă în activitățile profesionale.

Managerii trebuie să evite promisiunile fără acoperire, să explice deciziile pe care le iau cu privire la angajați, să respecte dimensiunile justiției organizaționale :

să fie atenţi cum percep angajaţii echitatea salariilor şi a recompenselor, aplicarea procedurilor de lucru, precum şi interacţiunile interpersonale dintre ei şi şefi.

Este important ca sarcinile să fie bine alocate, calitativ şi cantitativ (angajaţii să nu fie nici supraîncărcaţi, dar nici să nu aibă sarcini prea puţine sau nesemnificative), şi să fie încurajaţi să îşi asume resposabilitatea pentru ceea ce fac.

Managerii trebuie să fie atenţi şi la cultura şi obiceiurile care se pot forma în subgrupuri de lucru, ele putând încuraja manifestarea comportamentelor contraproductive. În cazul în care se observă astfel de aspecte, este bine să se facă un schimb de membri între echipele de lucru, pentru a slăbi diferitele reţele ce pot încuraja devianţa. În acelaşi context, este importantă identificarea modelelor de rol din aceste echipe, care au un potenţial ridicat de influenţare a comportamentului celorlalţi membri ai echipei.

Un alt aspect de care trebuie să ţină seama managerii este faptul că aceste comportamente contraproductive în organizaţii sunt rezultatele factorilor personali şi ai celor organizaţionali. În acest sens, factorii individuali pot fi controlaţi încă din procesul de selecţie, folosind indicatori care să ofere informaţii despre trăsături de personalitate, precum conştiinciozitatea, agreabilitatea sau afectivitatea negativă, cu toţii importanţi predictori ai comportamentelor contraproductive. De asemenea, e nevoie să se monitorizeze percepţiile angajaţilor asupra corectitudinii, la diverse niveluri la care este resimţită la locul de muncă, şi să se prevină şi să se elimine stresorii reprezentaţi de diferite constrângeri organizaţionale (cum ar fi ambiguitatea rolului, conflictul de rol, lipsa suportului perceput).

În afara acţiunilor directe ce pot fi realizate, pentru menţinerea bunului mers în organizaţiile pe care le coordonează, este important ca managerii să nu ignore rolul simptomatic al unor astfel de comportamente, care poate indica disfuncţionalităţi organizaţionale perturbante pentru climatul din grupurile de lucru şi pentru eficienţa activităţii, în general, a unei organizaţii (Sulea, 2004). Şi, chiar dacă este greu de recunoscut, să ia în considerare conotaţia benefică sau distructivă a comportamentelor disfuncţionale, pentru că, uneori, comportamentele contraproductive pot avea un efect benefic, dacă ele semnalează nereguli sau au un efect inovator benefic pentru organizaţie.

Conştientizarea şi aplicarea acestor acţiuni pot avea un rol important atât în prevenirea, cât şi în reducerea comportamentelor contraproductive de la locul de muncă. Aceste intervenţii se pot realiza prin diferite forme de interacţiune cu angajaţii, de la discuţii individuale, şedinţe, sesiuni de coaching până la traininguri sau forme similare, acţiuni prin care managerii, cu sprijin din partea consultanţilor externi sau interni din domeniul resurselor umane, pot aborda aceste probleme, punând accent pe factorii ce promovează comportamentele eficiente şi nondeviante în organizaţii, de care să beneficieze organizaţia şi angajaţii săi.

Bibliografie

Ajzen, I. (1991), „The theory of planned behavior", *Organizational behavior and human decision process*, 10, pp. 179-211.

Analoui, F., și Kakabadse, A. (1992), „Unconventional practice at work: Insight and analysis through participant observation", *Journal of Managerial Psychology*, 7, pp. 3-31.

Andersson, L.M., și Pearson, C.M. (1999), „Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace", *Academy of Management Review*, 24 (3), pp. 452-471

Applebaum, S.H., Shapiro, B.T., și Molson, J. (2006), „Diagnosis and remedies for deviant workplace behaviors", *The Journal of American Academy of Business*, 9 (2), pp. 14-20.

Aquino, K., Lewis, M., și Bradfield, M. (1999), „Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test", *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp. 1073-1091.

Aquino, K., Tripp, T.M., și Bies, R.J. (2001), „How employees respond to personal offense: The effects of blame attributions, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace", *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 52-59.

Ashfort, B.E. (1994), „Petty tyranny in organizations", *Human Relations*, 47 (7), pp. 755-779.

Ashfort, B.E. (1997), „Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences", *Revue canadienne des sciences de l'Administration*, iunie.

Bennett, R.J., și Robinson, S.L. (2000), „Development of a measure of workplace deviance", *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), pp. 349-360.

Bennett, R., și Robinson, S. (2003), „The Past, Present and Future of Workplace Deviance Research", în J. Greenberg (ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science* (pp. 247-281), ediția a II-a, Erlbaum, Mahwah, New York.

Bies, R.J., și Tripp, T.M. (2005), „The study of revenge in the workplace: Conceptual, ideological, and empirical issues", în S. Fox și P.E. Spector, *Counterproductive work behavior. Investigations of actors and targets*, APA, Washington, DC.

Blau, G., Yang, Y., și Ward-Cook, K. (2006), „Testing a measure of cyberloafing", *Journal of Allied Health*, 35 (1), pp. 9-17.

Bogáthy, Z., Sulea, C., și Zaborilă, C. (2007), *The role of emotions in the organizational counterproductive behavior & the citizenship behavior of the employee*, lucrare prezentată la The XIIIth European Congress of Work and Organizational Psychology, 9-12 mai, Stockholm.

Chen, P., și Spector, P.E. (1992), „Relationship of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, pp. 177-184.

Colbert, A., Mount, M.K., Harter, J.K., Witt, L.A., și Barrick, M.R. (2004), „Interactive effects of Personality and perceptions of the work situations on workplace deviance", *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), pp. 599-609.

Colquitt, J.A. (2001), „On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), pp. 386-400.

Cortina, L.M., și Magley, V. (2003), „Raising voice, risking retaliation: events following interpersonal mistreatment in the workplace", *Journal of Occupational Health Psychology*, 8 (4), pp. 247-265.
Crino, M.D. (1994), „Employee sabotage: A random or preventable phenomenon", *Journal of Managerial Issues*, 6 (3), pp. 311-330.
Dekker, I., și Barling, J. (1998), „Personal and Organizational Predictors of Workplace Sexual Harassment of Women by Men", *Journal of Occupational Health Psychology*, 3 (1), pp. 7-18.
Douglas, S.C., și Martinko, M.J. (2001), „Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression", *Journal of Applied Psychology*, 86 (4), pp. 547-559.
Duffy, M.K., Ganster, D.C., și Pagon, M. (2002), „Social undermining in the workplace", *Academy of Management Journal*, 45 (2), pp. 331-351.
Dwyer, D.J., și Fox, M.L. (2000), „The moderating role of hostility in the relationship between enriched jobs and health", *Academy of Management Journal*, 43, pp. 1086-1096.
Fox, S., și Spector, P.E. (1999), „A model of work frustration-aggression", *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp. 915-931.
Fox, S., Spector, P.E., și Miles, D. (2001), „Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions", *Journal of Vocational Behavior*, 59, pp. 291-309.
Gallperin, B. (2002), *Determinants of deviance in the workplace*, manuscris nepublicat.
Greenberg, J. (1990), „Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts", *Journal of Applied Psychology*, 75 (5), pp. 561-568.
Greenberg, J. (1993), „Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity", *Organizational Behavior and Human Decison Processes*, 54, pp. 81-103.
Griffin, R.W., OLeary-Kelly, A., și Collins, J. (1998), „Dysfunctional work behaviors in organizations", în C.L. Cooper și D.M. Rousseau, *Trends in Organizational Behavior* (vol. 5, pp. 65-82), John Wiley & Sons Ltd., New York.
Gruys, M.L., și Sackett, P.R. (2003), „Investigating the dimensionality of counter-productive work behavior", *International Journal of Selection and Assessment*, 11 (1), pp. 30-42.
Hakstian, R., Farrell, S., și Tweed, R. (2002), „The assessment of counterproductive tendencies by means of the California Psychological Inventory", *International Journal of Selection and Assessment,* 10 (1-2), pp. 58-86.
Henle, C.A., Giacalone, R.A., și Jurkiewicz, C.L. (2005), „The role of ethical ideology in workplace deviance", *Journal of Business Ethics*, 56, pp. 219-230.
Herschovis, S.M., Turner, N., Barling, J., Arnold, K.A., Dupre, K.E., Inness, M., LeBlanc, M.M., și Sivanathan, N. (2007), „Predicting workplace aggression: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), pp. 228-238.
Judge, T.A., Martocchio, J.J., și Thoresen, C.J. (1997), „Five Factor Model of Personality and Employee Absence", *Journal of Applied Psychology*, 82 (5), pp. 745-755
Judge, T.A., Scott, B.A., și Ilies, R. (2006), „Hostility, job attitudes and workplace deviance: Test of a multilevel model", *Journal of Applied Psychology*, 91 (1), pp. 126-138.
Keashly, L., și Harvey, S. (2005), „Workplace emotional abuse", în S. Fox și P.E. Spector, *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*, APA, Washington, DC.

Kidwell, R.E., și Kochanowski, S.M. (2005), „The Morality of Employee Theft: Teaching about Ethics and Deviant Behavior in the Workplace", *Journal of Management Education*, 29 (1), pp. 135-152.
Lanyon, R., și Goodstein, L. (2004), *Counterproductive index*, http://www.hrdpress-online.com/product_info/counterproductive_behavior.htm, accesat la 5 februarie 2007.
Lau, V., Au, W.T., și Ho, J.M.C. (2003), „A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behaviors in organizations", *Journal of Business and Psychology*, toamna, pp. 73-99.
Lee, K., și Allen, N. (2002), „Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions", *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), pp. 131-142.
Lee, K., Ashton, M.C., și Shin, K.H. (2005), „Personality correlates of workplace anti-social behavior", *Applied psychology: An International Review*, 54 (1), pp. 81-98.
Lehman, W.E.K., și Simpson, D.D. (1992), „Employee Substance Use and On-the Job Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 77 (3), pp. 309-321.
Leyman, H. (1996), „The content and development of mobbing at work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), pp. 165-184.
Liao, H., Joshi, A., și Chuang, A. (2004), „Sticking out like a sour thumb: Employee dissimilarity and deviance at work", *Personnel Psychology*, 57 (4), pp. 969-1000.
Litzky, B.E., Eddleston, K.A., și Kidder, D.L. (2006), „The good, the bad, and the misguided: How managers inadvertently encourage deviant behavior", *Academy of Management Perspectives*, februarie, pp. 91-93.
Mangione, T.W., și Quinn, R.P. (1975), „Job satisfaction, counterproductive behavior and drug use at work", *Journal of Applied Psychology*, 60 (1), pp. 114-116.
Marcus, B., și Schuler, H. (2004), „Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective", *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), pp. 647-660.
Marcus, B., Schuler, H., Quell, P., și Hümpfner, G. (2002), „Measuring counterproductivity: Development and initial validation of a German self-report questionnaire", *International Journal of Selection and Assessment*, 10 (1/2).
Martinko, M.J., Gundlach, M.J., și Douglas, S.C. (2002), „Toward an integrative theory counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective", *International Journal of Selection and Assessment*, 10 (1/2), pp. 36-50.
Mehta, K. (2000), *Examining the relationships between motivational traits and counterproductive work behaviors*, manuscris nepublicat.
Mikulay, S., Neuman, G., și Finklestein, L. (2001), „Counterproductive workplace behaviors", *Genetic, Social, and General Psychology Monograph*, 127 (3), pp. 279-300.
Necowitz, L.B., și Roznowski, M. (1994), „Negative affectivity and job satisfaction: Cognitive processes underlying the relationship and effects on employee behaviors", *Journal of Vocational Behavior*, 45 (3), pp. 270-294.
Neuman, J.H., și Baron, R.A. (1998), „Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preffered targets", *Journal of Management*, 24 (3), pp. 391-419.
O'Leary-Kelly, A.M., Griffin, R.W., și Glew, D.J. (1996), „Organization-motivated aggression: A research framework", *Academy of Management Review*, 21 (1), pp. 225-253.
O'Brien, K. (2004), *Self-determination theory and locus of control as antecedents of voluntary workplace behaviors*, manuscris nepublicat.

Ones, D.S., şi Viswesvaran, C. (2003), „The Big Five personality and counterproductive behaviors", în A. Sagie, S. Stashevsky şi M. Koslowsky, *Misbehavior and dysfunctional attitudes in organizations*, Palgrave MacMillan, Handmills.

Parks, L., şi Mount, M. (2005), „The «dark side» of self-monitoring: Engaging in counterproductive behaviors at work", *Academy of Management Best Conference Paper*.

Pearson, C.M., Andersson, L.M., şi Porath, C.L. (2005), „Workplace incivility", în S. Fox şi P.E. Spector, *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*, American Psychology Association, Washington, DC.

Pearson, C., Andersson, L., şi Wegner, J. (2001), „When workers flout convention: A study of workplace civility, *Human Relations*, 54, pp. 1387-1419.

Penney, L.M., şi Spector, P.E. (2002), „Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems?", *International Journal of Selection and Assessment*, 10 (1/2), pp. 126-134.

Penney, L.M., şi Spector, P.E. (2005), „Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity", *Journal or Organizational Behavior*, 26, pp. 777-796.

Perlow, R., şi Latham, L.L. (1993), „Relationship of client abuse with locus of control and gender: A longitudinal study in mental retardation facilities", *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), pp. 831-834.

Peterson, D.K. (2002), „Deviant workplace behavior and the organizational's ethical climate", *Journal of Business and Psychology*, 17 (1), pp. 47-61.

Pitariu, H. (2006), *Proiectarea fişelor de post, evaluarea posturilor de muncă şi a personalului*, Irecson, Bucureşti.

Rayner, C., şi Keashly, L. (2005), „Bullying at work: A perspective from Britain and North America", în S. Fox şi P.E. Spector, *Counterproductive work behavior. Investigations of actors and targets*, APA, Washington, DC.

Robinson, S., şi Bennett, R. (1995), „A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study", *Academy of Management Journal*, 38 (2), pp. 555-572.

Robinson, S.L., şi O'Leary-Kelly, A.M. (1998), „Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees", *Academy of Management Journal*, 41 (6), pp. 658-673.

Salgado, J. (2002), „The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviors", *International Journal of Selection and Assessment*, 10 (1/2), pp. 117-125.

Skarlicki, D.P., şi Folger, R. (1997), „Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice", *Journal of Applied psychology*, 82, pp. 434-443.

Spector, P.E., şi Fox, S. (2005), „A model of counterproductive work behavior", în S. Fox şi P.E. Spector, *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*, APA, Washington, DC.

Spector, P.E., Fox, S., Penney, L.M., Bruusema, K., Goh, A., şi Kessler, S. (2006), „The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?", *Journal of Vocational Behavior*, 68, pp. 446-460.

Sulea, C. (2004), „Latura întunecată a organizaţiilor. Comportamentul contraproductiv la locul de muncă", *Psihologia Resurselor Umane*, 2 (2), pp. 60-68.

Sulea, C. (2006), *Analiza unui model de predicţie a comportamentelor contraproductive organizaţionale*, lucrare prezentată la Conferinţa Naţională de Psihologie Socială – Identitate şi Integrare Europeană, 22-24 septembrie, Iaşi.

Tepper, B.J. (2000), „Consequences of abusive supervision", *Academy of Management Journal*, 43 (2), pp. 178-190.

Torres-Baumgarten, G., şi McCrea, E.A. (2007), *When deviant behavior in the workplace gets technical*, lucrare prezentată la EABR (Business) şi ETLC (Teaching) Conference Proceedings, Veneţia.

Vardi, Y., şi Wiener, Y. (1996), „Misbehavior in organizations : A motivational framework", *Organization Science*, 7 (2), pp. 151-165.

Warren, D. (2003), „Constructive and destructive deviance in organizations", *Academy of management Review*, 28 (4), pp. 622-632.

Watson, D., şi Clark, L.A. (1984), „Negative affectivity : The disposition to experience aversive emotional states", *Psychological Bulletin*, 96, pp. 465-490.

Zapf, D., şi Gross, C. (2001), „Conflict escalation and coping with workplace bullying : A replication and extension", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), pp. 497-522.

Zellars, K.L., Tepper, B.J., şi Duffy, M.K. (2002), „Abusive supervision and subordinate's organizational citizenship behavior", *Journal of Applied Psychology*, 87 (6), pp. 1068-1076.

Tăcerea organizațională și „vocea" angajaților

Cristina Mihăilă

1. Cadre

Psihologia organizaţional-managerială a scos la iveală faptul că analiza factorilor care determină scăderea performanţelor organizaţiei implică luarea în calcul a reacţiilor psihocomportamentale ale angajaţilor. În acest sens, de-a lungul timpului, s-a conturat ideea că eficienţa şi climatul la locul de muncă au legătură cu încercarea salariaţilor de a schimba prin comunicare stările de fapt nesatisfăcătoare. Acest fenomen, intuit încă din anii '70, a căpătat denumirea „voce". Abia în anii 2000 s-a intuit fenomenul opus – adică „tăcerea" în organizaţii. Aceste două fenomene psihoorganizaţionale au fost intens studiate numai în ultimii ani.

Angajaţii pot avea diverse valori, credinţe, priorităţi, experienţe, precum şi perspective şi idei diferite despre probleme critice ale organizaţiei. În mod evident, dacă oamenii din cadrul unei organizaţii simt că nu-şi pot exprima deschis punctele de vedere şi, ca atare, nu o fac, organizaţia nu beneficiază de această diversitate. Reacţiile oamenilor în urma insatisfacţiilor la locul de muncă au luat forme complexe, la o extremă situându-se părăsirea organizaţiei, la altă extremă rămânerea în organizaţie şi manifestarea unor fenomene psihocomportamentale, printre care „vocea" şi „tăcerea". Organizaţiile moderne realizează programe speciale pentru a antrena angajaţii în discuţii, în luarea unor decizii legate de anumite îmbunătăţiri ce pot fi aduse la locul de muncă (Premeaux şi Bedeian, 2003).

Organizaţiile se pot dezvolta, stimulând „vocea" salariaţilor, introducându-i în cercuri de discuţii, lăsându-i să comunice liber, informal problemele cu care se confruntă, antrenându-i în formultarea unor soluţii. În retorica organizaţional-managerială actuală se menţine interesul pentru încurajarea fluxului de informaţii venit din partea angajaţilor, pentru împuternicirea lor, deschiderea cât mai multor linii de comunicare cu ei, pentru promovarea unor puncte de vedere multiple şi divergente în luarea deciziilor (Huang *et al.*, 2005; Morrison şi Milliken, 2000; Nemeth, 1997; Premeaux şi Bedeian, 2003; Spreitzer, 1995, Spreitzer, Ross şi Arborr, 2005; Taras, 1991; Vakola şi Bouradas, 2005). În condiţiile unui mediu înalt competitiv şi în continuă schimbare, angajaţii sunt

văzuţi din ce în ce mai des ca o sursă inepuizabilă de soluţii, inovaţii, creativitate, învăţare şi schimbare (Huang *et al.*, 2005 ; Nemeth, 1997 ; Vakola şi Bouradas, 2005). Aceasta este varianta benefică a exprimării opiniilor. Când ea nu este viabilă, funcţională, oamenii se exprimă arătând neajunsurile, „vocea" devine din ce în ce mai prezentă.

Din altă perspectivă, organizaţiile evoluează dacă reuşesc să atragă loialitatea şi încrederea oamenilor, confidenţialitatea (informaţiilor) în vederea reducerii riscurilor de pierdere sau „scurgere" a informaţiilor esenţiale – norma tăcerii fiind stipulată chiar în acte legislative şi contractele de muncă. La extrema tăcerii „pentru apărarea organizaţiei" se află tăcerea ca „mecanism de apărare în organizaţie".

2. Evoluția studiilor

2.1. Prima etapă: anii '70

Este etapa primelor intuiţii. Cercetătorii au adus dovezi în sprijinul ideii că *în general oamenii nu sunt dispuşi să comunice veşti negative* (Rossen şi Tesser, 1970, *apud* Milliken, Morrison şi Hewlin, 2003) sau *păreri nepopulare* (Noelle--Neuman, 1974, *apud* Bowen şi Blackmon, 2003, p. 1396). S-a arătat că în grup această tendinţă este amplificată de intrarea în funcţiune a fenomenelor implicite ierarhiei grupului sau de percepţii precum cea a scindării între majoritate şi minoritate/minorităţi (Noelle-Neuman, 1974, *apud* Bowen şi Blackmon, 2003). Această tendinţă se traduce într-un comportament de evitare, de abţinere de la exprimarea opiniilor, fie la nivel individual (Athanassiades, 1973), fie la nivel de grup (Argyris, 1977, p. 115) sau de subgrup (Noelle-Neuman, 1974, *apud* Bowen şi Blackmon, 2003, p. 1399). În plan comportamental, astfel de tendinţe se traduc prin reacţii de tip defensiv : determinate de nevoia de *securitate* (Athanassiades, 1973), de evitare a unor *pedepse* (Argyris, 1977), de evitare a *izolării* (Noelle-Neuman, 1974, *apud* Bowen şi Blackmon, 2003, p. 1396). În organizaţii, acest tip de comportament poate corela cu apariţia/existenţa unor *norme*, *reguli* sau *jocuri* – mai mult sau mai puţin ascunse – care îl întăresc (Argyris, 1977 ; Argyris şi Jacobs 1979). Aşadar, cercetătorii intuiau conduitele de stopare a comunicării, tăcerea salariaţilor în anumite condiţii existente la locul de muncă.

Efectele acestui fenomen, desigur, nu au putut fi ignorate. S-a arătat că există consecinţe negative. Astfel, tendinţa de a tăcea sau chiar de a ascunde informaţii conduce către : afectarea calităţii procesului de luare a deciziilor (Athanassiades, 1973), scăderea eficienţei, chiar ineficienţa producţiei, rebuturi şi pierderi materiale considerabile (Argyris, 1977, p. 115 ; Argyris şi Jacobs 1979 ; Argyris,

1991, p. 107). Totuşi, în aceeaşi perioadă se dicuta intens de tăcerea salariaţilor ca *expresie a loialităţii faţă de firmă* (vezi Edmondson, 2003), efectele pozitive fiind uşor de intuit.

În anii '70 au fost surprinse câteva mecanisme şi efecte ale tăcerii salariaţilor ; mai mult, în această etapă au fost lansate, dar nu şi întărite conceptele de *tăcere a angajaţilor* (Athanassiades, 1973) şi *voce a angajaţilor* (Hirschman, 1990)/ *voci ale angajaţilor* (Athanassiades, 1973).

2.2. Etapa a doua: anii '80-'90

La sfârşitul anilor '80 şi începutul anilor '90 apare tendinţa ca vocea angajaţilor (comunicarea problemelor întâlnite) să nu mai fie considerată un comportament *extrarol*, ci unul *intrarol*, datorită schimbărilor de la nivelul aşteptărilor acestora legate de comunicare (Edmondson, 2003). Într-o oarecare măsură, se încearcă trecerea de la studierea problematicii *vocii* angajaţilor la studierea *tăcerii* lor. S-a trecut de la considerarea tăcerii drept lipsa unui comportament (a nu vorbi) (un „noncomportament”) şi o *expresie a loialităţii faţă de firmă* (începutul anilor '70) la abordarea ei ca fiind un comportament potenţial periculos pentru organizaţie (Edmondson, 2003).

Hirschman (1990) elaborează o teorie ale cărei idei fundamentale sunt următoarele :

- angajaţii, ca şi clienţii, *sunt sensibili la deteriorarea performanţelor* sau condiţiilor organizaţiei din care fac parte ;
- când există o anumită formă de ataşament faţă de organizaţie (loialitate), ei sunt dispuşi *să protesteze* ori *să ia o poziţie critică* faţă de respectivele deteriorări ;
- în condiţiile în care un angajat/un grup de angajaţi sesizează unele nereguli, deteriorări ale performanţelor în muncă, *apar două tendinţe contrare* : tendinţa de a semnala acest fapt unei autorităţi cu puterea de a schimba lucrurile şi a readuce lucrurile la un nivel satisfăcător (vocea), respectiv tendinţa de a trece sub tăcere, a le ascunde cele observate persoanelor cu autoritate, pentru a evita eventuale reacţii negative din partea acestora (tăcerea – Hirschman, 1990).

Majoritatea lucrărilor ulterioare pe această temă – care nu au fost foarte numeroase înainte de anul 2000 – au la bază modelul lui Hirschman (1990), încercând să îl dezvolte ori să-i verifice valabilitatea. Cele mai multe studii valorizează noţiunile de *voce a angajaţilor* (VA), *voce organizaţională* (VO), studiile referitoare propriu-zis la *tăcere* fiind mai puţin incisive. Acest fapt se datorează fenomenelor sociale şi organizaţionale specifice vremii – era perioada de apogeu a filosofiei şi a practicii exprimării libere, democratice. În plan ştiinţific, această tendinţă a avut la bază mai multe motive. În primul rând, mulţi autori au considerat *tăcerea* ca fiind pur şi simplu *absenţa vocii*, adică un

noncomportament (Van Dyne *et al.*, 2003, p. 1364). Argumentele erau următoarele : când nu există comunicare, absenţa unui astfel de comportament nu este evidentă şi nu atrage în mod deosebit atenţia ; de asemenea, absenţa comunicării/vocii este mai greu de studiat decât vocea manifestată ca un comportament evident, uşor observabil (Van Dyne *et al.*, 2003).

2.3. Etapa a treia: anii 2000

Spre sfârşitul anilor '90 se intensifică studiul factorilor care stau la baza acestor fenomene (vocea şi tăcerea). Ashford şi colaboratorii săi (1998) arată că nu atât variabilele individuale explică variaţia „vocii" angajaţilor şi/sau strategiile în formularea nemulţumirilor legate de inegalitatea salarială a sexelor, cât factori situaţionali, de la nivel organizaţional. Ideea a fost reluată de alţi cercetători, arătându-se că factorii ce explică motivele pentru care un angajat *ar încălca* o „normă a tăcerii" nu explică şi motivele pentru care o astfel de normă *există* în organizaţie (Morrison şi Milliken, 2000, p. 708).

În 2000, Morrison şi Milliken lansează conceptul de *tăcere organizaţională* (TO). Autoarele susţin că în organizaţii există *forţe puternice* care pot duce la reacţia generalizată de tăcere în rândul angajaţilor, cu privire la unele probleme/dificultăţi prezente la locul de muncă. E relevant nivelul de configurare a fenomenului : este un fenomen colectiv ; se încearcă identificarea variabilelor organizaţionale care facilitează apariţia tăcerii ; se pun în discuţie consecinţele negative ale persistenţei acestui fenomen. Toată problematica este plasată în contextul pluralismului organizaţional, ce materializează tendinţele organizaţiilor moderne de a deveni cât mai adaptabile şi eficiente într-un mediu din ce în ce mai dinamic (Morrison şi Milliken, 2000).

După anul 2000 cercetările despre TO capătă un avânt considerabil. Două evenimente marchează acest nou început : în septembrie 2003 apare un număr special al publicaţiei *The Journal of Management Studies*, coordonat de Morrison şi Milliken, este dedicat în întregime TO, iar în anul 2004 este organizat un amplu eveniment ştiinţific în cadrul căruia se trasează liniile unor cercetări ulterioare – simpozionul intitulat *A păstra tăcerea : provocarea exprimării vocii în contexte dinamice*, din cadrul Conferinţei Anuale Americane de Comportament Organizaţional.

Numărul special din 2003 al *The Journal of Management Studies* are ca scop declarat reunirea celor mai relevante şi mai recente lucrări pe tema vocii şi tăcerii organizaţionale, în scopul conturării unei imagini de ansamblu a fenomenului (Morrison şi Milliken, 2003). Se aduc lămuriri în ce priveşte specificul, mecanismele, precum şi corelatele vocii şi tăcerii organizaţionale.

- *Motivele din spatele tăcerii* pot fi multiple :
  - frica de a fi *pedepsit* (a fi pedepsit de un şef, întrucât persoana a adus în discuţie un subiect neplăcut acestuia) ;

- teama de a fi *etichetat negativ*, ca o persoană care creează probleme;
- teama de *izolare*, ulterioară etichetării (Bowen şi Blackmon, 2003; Creed, 2003; Milliken, Morrison şi Hewlin, 2003);
- tăcerea poate fi cauzată şi de *dorinţa de a nu răni pe cineva* (Van Dyne *et al.*, 2003) sau de dorinţa „strategică" de a-şi administra *imaginea socială* în relaţia cu superiorii ierarhici (Premeaux şi Bedeian, 2003). Piderit şi Ashford (2003), precum şi Milliken şi colaboratorii săi (2003) arată în studiile lor că subiecţii atrag atenţia asupra faptului că, în condiţiile în care ar ridica în discuţie anumite probleme, ar exista riscuri potenţiale legate de imaginea sau credibilitatea lor. În multe cazuri, intervievaţii erau îngrijoraţi nu doar de felul în care ar putea fi văzuţi de şefi, ci şi de colegi.

- Este subliniat *rolul culturii sau al contextului organizaţional* în *iniţiativa* individului de *a vorbi* sau de *a tăcea*. Bowen şi Blackmon (2003) sunt de părere că indivizii sunt mai dispuşi să vorbească în organizaţiile în care cred că poziţia lor va fi susţinută de ceilalţi şi mai dispuşi să tacă atunci când cred că nu vor fi susţinuţi de ceilalţi. Autorii subliniază un proces ce pare esenţial în înţelegerea vocii şi tăcerii în context organizaţional, şi anume *contagiunea* – ceea ce începe ca fiind tăcere în legătură cu un anumit aspect se poate „întinde" asupra altor aspecte (Bowen şi Blackmon, 2003).
- Studiile au atras atenţia asupra *caracterului selectiv* al tăcerii: actorii aleg nu doar conţinutul comunicării (*ce* să comunice), ci şi interlocutorul (*cui* să comunice). Cu privire la conţinut, se poate vorbi de decizia de a păstra tăcerea într-o gamă largă de probleme, precum cele legate de performanţa unui coleg sau supraveghetor, procesele organizaţionale sau modalităţile de îmbunătăţire, inegalitatea salarială, propria carieră, dileme etice (Milliken, Morrison şi Hewlin, 2003). Cu privire la interlocutor, Bowen şi Blackmon (2003), Creed (2003), precum şi Milliken, Morrison şi Hewlin (2003) analizează situaţii în care oamenii păstrează tăcerea *faţă de şefii* lor în legătură cu diverse aspecte ale identităţii personale. Alţi autori îşi concentrează atenţia asupra deciziei de a vorbi sau a tăcea în legătură cu probleme referitoare la *contextul bazat pe munca în echipă* (Edmondson, 2003). Faptul că oamenii aleg *ce* şi *cu cine* să comunice ridică o întrebare interesantă legată de felul în care iau aceste decizii. Se pare că aceste decizii sunt în majoritate legate de aprecierea gradului de siguranţă pe care îl oferă interlocutorul (Edmondson, 2003).
- Aspectele practice sunt dezbătute intens. Se caută răspuns la întrebarea: „Cum pot crea managerii la locul de muncă un climat în care angajaţii să se simtă în largul lor când vine vorba să ridice în discuţie aspecte sau probleme importante?" (Piderit şi Ashford, 2003; Edmondson, 2003; Milliken şi Morrison, 2003). Studiul lui Edmondson pe echipe interdisciplinare ce învaţă să folosească o nouă tehnologie în contextul intervenţiilor chirurgicale ilustrează importanţa creării unor condiţii în care membrii echipei *să se simtă liberi să*

comunice cu ceilalţi colegi şi superiori despre problemele întâlnite. Autoarea atrage atenţia că antrenarea liderilor de echipă a fost necesară pentru a crea un *climat în care oamenii se simt în siguranţă să vorbească*. Aşadar, fără intervenţia activă a managerilor în crearea unui *climat deschis de comunicare*, tăcerea va rămâne, cel mai probabil, prevalentă. La concluzii asemănătoare ajung şi ceilalţi autori (Piderit şi Ashford, 2003).

În 2004, *Academy of Management* publică rezumatele cercetărilor prezentate la conferinţa dedicată comportamentului organizaţional, din acelaşi an ; tema unuia dintre simpozioane este chiar TO : „A păstra tăcerea : provocarea comunicării în contexte dinamice", printre participanţii la discuţii numărându-se şi Milliken. Organizatorii, Blatt şi Christianson, constatau creşterea semnificativă a numărului de studii care examinează *dinamica tăcerii şi a vocii* în organizaţii (în perioade de stabilitate, nu de schimbare). Simpozionul îşi propunea să extindă studiul TO, dar şi al VO în contextul unor *sisteme dinamice* mult mai specifice realităţilor actuale : caracteristice profesiilor de tranziţie, echipelor cu o componenţă fluctuantă, cu obiective multiple şi uneori aflate în competiţie, sau unei activităţi de muncă imprevizibilă şi nesigură prin însăşi natura sa. Fiecare dintre prezentări avea în vedere astfel de contexte dinamice şi analiza un anumit aspect al comunicării/tăcerii organizaţionale : oportunităţile de comunicare, conţinutul comunicării, rolul contextului relaţional asupra comunicării, practicile organizaţionale care încurajează exprimarea. Se aprecia că „organizaţiile actuale sunt avide de flexibilitate şi dinamism", ceea ce presupune o dublă orientare pentru adaptarea atât la dinamismul comunicării, cât şi la dinamismul contextelor, reflectarea acestor realităţi în teorie devenind o necesitate.

Studiile prezentate cu această ocazie sunt, în majoritate, realizate în context şi pe echipe medicale (trei din patru), adică într-un context deosebit de complex şi dinamic, cu un flux al sarcinilor schimbător, caracteristic lucrului cu pacienţii, şi echipe interdisciplinare a căror componenţă se modifică des. Într-un astfel de mediu *necomunicarea* unor îngrijorări, incertitudini, erori observate se dovedeşte a avea urmări deosebit de grave asupra stării de sănatate a pacienţilor.

Lucrările pun accent pe dezvoltarea unor *relaţii de interacţiune bazate pe respect şi încredere reciprocă* între membrii unei echipe sau ai unui departament, indiferent de statusul lor. Fără această bază, detectarea şi corectarea erorilor, mai ales într-un mediu imprevizibil, sunt mai dificile, iar performanţa este afectată (Blatt *et al.*, 2004 ; Nembhard şi Edmondson, 2004 ; Vogus, 2004 ; Zhike şi Hoffman, 2004).

Deosebit de interesant şi surprinzător este faptul că TO este amplasată în sistemul valoric al salariaţilor. Campbell (2004) a efectuat un studiu longitudinal asupra *rezistenţei în timp a valorilor organizaţionale*. Studiul, realizat pe angajaţii unei universităţi americane, la un interval de şase ani, identifică cinci valori culturale ale instituţiei respective şi arată că ele sunt stabile pe o perioadă de

timp, conservându-se chiar şi ierarhia importanţei în cadrul organizaţiei. TO este apreciată ca o valoare organizaţională persistentă în timp şi e situată pe locul al doilea în ordinea importanţei, în ambele momente ale măsurării.

În 2005, cercetarea se orientează către *aspectele contextuale*. De exemplu, Huang şi colaboratorii săi (2005) demonstrează una dintre ipotezele modelului elaborat de Morrison şi Milliken (2000), conform căruia *mecanisme structurale şi sociale ale comunicării influenţează TO*. Studiul investighează: 1) relaţia dintre *distanţa faţă de autoritate* în cultura naţională şi tăcerea colectivă; 2) *rolul mecanismelor formale de comunicare* în ruperea tăcerii. Culegând date din 421 de unităţi organizaţionale, din 24 de ţări, ale unei companii internaţionale, autorii au observat că atât implicarea formală a angajaţilor, cât şi climatul participativ încurajează angajaţii să îşi exprime opiniile în ţările cu o cultură în care există o slabă promovare a distanţei faţă de autoritate. În culturile care promovează mai mult distanţa faţă de autoritate, implicarea formală a angajaţilor corelează pozitiv cu VA numai în contextul perceperii unui climat înalt suportiv.

3. Vocea organizațională (VO) – specific

În numărul dedicat TO al *The Journal Of Management Studies*, şase dintre cele şapte articole studiază „vocea" (Bowen şi Blackmon, 2003; Creed, 2003; Edmondson, 2003; Piderit şi Ashford, 2003; Premeaux şi Bedeian, 2003; Van Dyne *et al.*, 2003), iar al şaptelea este dedicat „tăcerii".

3.1. Locul VO în procesul comunicării organizaționale

Comunicarea este un concept destul de larg, cu numeroase forme şi subforme care, deşi delimitate conceptual, în realitate interacţionează şi se interinfluenţează reciproc. În mediile organizaţionale sunt identificate două tipuri de comunicare: formală şi informală. La rândul ei, comunicarea formală în funcţie de orientarea pe lanţul ierarhic se subdivide în comunicare verticală, ce poate fi ascendentă sau descendentă, şi comunicare orizontală (Zlate, 2004). VO, dar şi TO se înscriu pe dimensiunea verticală ascendentă a comunicării formale: VO reprezintă funcţionarea normală şi sănatoasă a fluxului comunicaţional, iar TO este o perturbare, un obstacol în circuitul comunicării organizaţionale. Trebuie totuşi menţionat faptul că nu orice mesaj din partea angajaţilor este asociat cu eficienţa, întrucât ar putea perturba comunicarea cu informaţii nefolositoare.

3.2. Definire

Vocea organizaţională este definită de Hirschman (1990) drept „orice încercare de schimbare radicală, a unor stări de lucruri nesatisfăcătoare, prin cereri

individuale sau colective adresate direct conducerii în funcţie sau făcând apel la o autoritate superioară, cu intenţia de a impune schimbarea, prin diferite tipuri de acţiuni sau proteste, inclusiv cele care au în vedere mobilizarea opiniei publice" (p. 56).

3.3. Niveluri

Cele mai multe studii precizează şi definesc vocea ca o formă de exprimare individuală. Nivelul colectiv este menţionat mai mult în contextul acţiunilor sindicale (Boroff şi Lewin, 1997 ; Premeaux şi Bedeian, 2003), până la plângeri şi proteste în afara organizaţiei (Premeaux şi Bedeian, 2003).

Se pot distinge clar două niveluri de funcţionare a *fenomenului de „voce"*: acesta este un fenomen individual, dar şi colectiv. Pentru a arăta funcţionalitatea la nivel individual, studiile propun noţiunea de *voce a angajaţior* (VA). Se consideră că VA este un comportament bazat pe scopuri individuale constând în comunicarea unor erori/nemulţumiri în legătură cu diverse aspecte ale muncii sau ale contextului de muncă (Farell şi Petersen, 1982 ; Withey şi Cooper, 1989). La nivel colectiv, este propus conceptul de *VO*, bazat mai mult pe scopuri prosociale (Van Dyne *et al.*, 2003) şi semnificând comunicarea unor modalităţi de îmbunătăţire, de optimizare a muncii şi a contextului organizaţional (Milliken *et al.*, 2003 ; Premeaux şi Bedeian, 2003 ; Van Dyne *et al.*, 2003), evitând fenomenele de tăinuire a unor aspecte (Milliken, Morrison şi Hewlin, 2003). Aşadar, VA reprezintă exprimarea individuală a acestor puncte de vedere, iar VO este similară cu elaborarea şi exprimarea colectivă a unor astfel de opinii şi puncte de vedere în numele acelui colectiv. Practic, constatăm că sfera conceptului de *VO* este mai largă decât a VA.

3.4. Formele „vocii"

Aşadar, considerăm că *vocea în mediul organizaţional* poate lua mai multe forme în acord cu mai multe criterii :

1. caracterul direct *vs* ascuns al exprimării în faţa forurilor superioare :
   - vocea directă/fermă (exprimarea în faţa conducerii – forma D/*direct voice*) ;
   - vocea ascunsă (exprimarea în grupul de egali – forma P/*voice in peer group*) ;
2. caracterul individual *vs* colectiv al expunerii :
   - vocea angajatului (VA) (a angajaţilor, dacă sunt mai multe voci, însă izolate – forma I/*individual voice*) ;
   - vocea colectivă (numită forţat şi „organizaţională", când există o atitudine comună – forma C/*collective voice*) ;

3. caracterul obiectiv *vs* subiectiv al expunerii :
   - vocea obiectivă – orientată spre sarcină/procedură (expunerea neajunsurilor/problemelor obiective – forma O/*objective voice*) ;
   - vocea subiectivă – orientată spre insatisfacţii/nemulţumiri (când există percepţia inechităţii, atitudini şi comportamente care afectează moralul salariaţilor – forma S/*subjective voice*) ;
4. permisivitatea conţinutul celor exprimate :
   - vocea „sănătoasă" (când oamenii au în mod strategic dreptul de a vorbi în cadrul unor întâlniri sau posibilităţi comunicaţionale : cercuri de calitate, participare, „cutia nemulţumirilor" etc. – forma *healthy voice*) ;
   - vocea „durerii" (exprimarea neajunsurilor obiective ori subiective – forma P/*voice of pain*) ;
   - vocea de solicitare a „tratamentului" (când se expun propunerile de reabilitare, soluţii – forma T/*voice for treatment*).

3.5. Dimensiunile VO

Van Dyne şi colaboratorii săi (2003) susţin că VO şi TO sunt două constructe diferite şi cu dimensiuni proprii, fiecare având la bază o varietate de motivaţii. VO şi TO au dimensiuni şi forme similare şi simetrice în raport cu motivaţiile ce stau la baza lor. Autorii propun abordarea celor două constructe pe un continuum al comunicării formale ascendente, la o extremă aflându-se TO, iar la cealaltă VO. Teoretizările ulterioare s-au preocupat mai puţin de analiza similarităţii formelor şi dimensiunilor celor două fenomene, iar supoziţia continuităţii lor este încă în studiu.

Dimensiunile VO sunt surprinse de Detert şi Edmondson (2005). Autorii sugerează că există cel puţin două dimensiuni ale VO :

1. dimensiunea cognitivă : evaluări ale costurilor şi beneficiilor comunicării în termeni de expectanţe ale riscului ;
2. dimensiunea afectivă : evaluări emoţionale cu privire la sentimentul de frică asociat riscului.

Dacă luăm în calcul varietatea formelor fenomenului şi existenţa în cazul fiecărei forme a celor două dimensiuni, înţelegem posibilitatea unei varietăţi de cogniţii şi stări emoţionale care constituie dimensiuni ale VO.

3.6. Funcţionalitatea şi mecanismele VO

În 2005, la o conferinţă dedicată comportamentului organizaţional, Detert şi Edmondson propun un nou concept, cel de *oportunităţi riscante de comunicare/voce* (*ORV*) (*risky voice opportunities* – RVO), relevând pregnant funcţionarea

contextuală a fenomenului. Necesitatea introducerii acestui concept are la bază ambiguitatea concepţiilor anterioare despre voce care au fost insuficient relaţionate cu nivelul de risc asociat comunicării. Teoretizările şi cercetările anterioare, susţin cei doi autori, s-au centrat prea mult pe *cine* ar putea vorbi, fără a dezvolta sau a formula o *explicaţie cuprinzătoare şi argumentată a oportunităţii de comunicare*, care să scoată la iveală inclusiv *trăsături individuale*, dar şi *aspecte situaţionale* ce dau formă comportamentului de comunicare. *Oportunitatea de comunicare/voce* se referă la situaţii în care individul este conştient de apariţia unei *ocazii de a se exprima*, de a exprima observaţii, nelinişti, îngrijorări, idei sau întrebări legate de muncă. Termenul *riscant* se referă la existenţa convingerii că *a vorbi* poate duce la *consecinţe negative* pentru sine. În consecinţă, ORV presupune evaluări cognitive ale costurilor şi beneficiilor comunicării în termeni de expectanţe conştiente ale riscului (*perspectivă cumulativă*), dar şi evaluări emoţionale cu privire la sentimentul de frică asociat riscului (perspectivă emoţională). Aşadar, când există oportunităţi riscante de comunicare (ORV), e posibil să aibă loc nu doar o evaluare de tip cognitiv, ci şi una de tip emoţional. Se poate realiza o *procesualitate raţională*, ce predomină în unele cazuri, dar şi o *procesualitate automată*, aproape reflexă (*hard-wired automatic processing*), dominând în cele mai multe situaţii. Se emite ipoteza că asocierea unei ORV cu un anumit tip de procesare depinde, în mod logic, de anumiţi *factori* : *conţinutul problemei* ; *contextul comunicării* ; *experienţele anterioare* (pozitive, negative) cu receptorul.

Autorii prezintă un studiu calitativ şi cantitativ al experienţelor de comunicare ale angajaţilor unei companii multinaţionale din domeniul tehnologiei. Experienţele subiecţilor – de la operatori de linie la manageri de top – subliniază importanţa comunicării/vocii şi provocările întâlnite în acest demers, la toate nivelurile. În urma analizei rezultatelor, ORV sunt grupate în două categorii în funcţie de conţinut :

1. nedreptăţi percepute (26% includeau probleme legate de drepturi, recunoaşteri sau recompense) ;
2. îmbunătăţiri (74% se refereau la procese de muncă sau alte aspecte legate de performanţa organizaţiei). Angajaţii de la toate nivelurile au descris *oportunităţile de a vorbi despre îmbunătăţiri* ale calităţii, eficienţei sau serviciilor ca fiind *riscante*. Unele episoade problematice aveau implicaţii relativ reduse, cum ar fi creşterea vitezei sau simplificarea unui proces, până la reducerea unor costuri (cu câteva milioane de dolari) pentru programele de dezvolatere ineficiente ale departamentului de cercetare şi dezvoltare. Autorii identifică şi un *spectru al riscului* : în timp ce problemele legate de schimbări mai importante în comportamentul unui şef sunt privite ca fiind cele mai riscante, problemele în care autoritatea nu trebuie să facă schimbări semnificative sunt plasate la cealaltă extremă a spectrului riscului.

Pentru mulţi intervievaţi, *teama de a vorbi* unei autorităţi era legată de amintirea unor interacţiuni trecute cu respectiva autoritate, în timp ce alţii relatau povestiri auzite despre reacţiile potenţialului receptor. Analiza a scos la iveală faptul că evaluările cognitive ale „lipsei de siguranţă" asociate cu ORV sunt deseori însoţite de emoţii negative de intensităţi variate, de la moderată la foarte mare : frica este emoţia preponderentă (68% din totalul cazurilor), furia şi tristeţea apar deseori. Însă, în timp ce frica este în general descrisă ca apărând înaintea şi în timpul situaţiei de comunicare, celelalte emoţii apar la finalul procesului, fiind asociate rezultatelor deciziei din cadrul ORV.

Examinându-se *variabilele demografice sau de statut*, s-a constatat că nu există relaţii între ele şi răspunsul subiecţilor în situaţiile de genul ORV. Se dovedesc a fi esenţiali unii factori socioculturali legaţi de percepţia riscului şi de probabilitatea alegerii *tăcerii* în ORV. Aceşti factori sunt : imobilitatea percepută a oportunităţii de angajare (uşurinţa de a găsi a un nou loc de muncă) ; dependenţa economică („Am nevoie de slujbă pentru a-mi întreţine familia") ; sursele de protecţie pentru potenţialul vorbitor (a se afla „sub aripa cuiva") ; beneficiile şi salariile („cătuşe de aur"), care valorează mai mult decât comunicarea respectivă (Detert şi Edmondson, 2005).

În contextul ORV, *vocea* şi *tăcerea* sunt oportunităţi neatractive, din motive diferite. Indivizii care se confruntă cu ORV la locul de muncă se află într-o dilemă : exprimarea poate duce la o suferinţă personală, iar tăcerea la fel, deşi într-un mod mai puţin evident. Numeroşi subiecţi au relatat persistenţa unor afecte negative cauzate de nerecunoaşterea abilităţii lor de a contribui cu părerile lor la sarcinile colective – astfel, angajaţii ajung să creadă că nu sunt respectaţi, se simt subapreciaţi. Perspectiva emoţională oferită în acest studiu pune accentul în mare măsură pe procesarea automată a oportunităţilor de comunicare.

Spre deosebire de mecanismele formale ale vocii/comunicării, cum ar fi sistemele de înregistrare a plângerilor, multe oportunităţi de comunicare sunt spontane – fenomene de tip „faţă în faţă". Aceste momente sunt influenţate de emoţii spontane, în mare măsură legate de frica faţă de persoane cu autoritate. Procesarea în timp real în aceste momente este de tip emoţional şi favorizează reacţiile de tăcere. În mod specific, sistemul emoţional uman a fost modelat, prin evoluţie, să motiveze în mod automat şi mai presus de toate comportamentele care conservă viaţa. Cogniţia umană favorizează falsurile pozitive (perceperea riscului acolo unde nu este) faţă de falsurile negative (eşecul de a percepe o posibilă ameninţare), iar forţa şi durata amintirilor evenimentelor asociate cu emoţii negative le întrec cu mult pe cele ale evenimentelor asociate cu emoţii pozitive. Cumulate, aceste mecanisme determină o tendinţă de a anticipa şi a supraestima rezultatele potenţial negative ale comunicării. De remarcat este că unele câştiguri asociate comunicării sunt percepute ca fiind mai îndepărtate în timp (atunci când există) şi de cele mai multe ori utile colectivului/grupului, în

timp ce pierderile sunt percepute ca imediate şi individuale. Această asimetrie înclină în favoarea tăcerii.

În concluziile la care ajung, autorii relevă faptul că reacţiile psihocomportamentale ale subiecţilor în cazul ORV sunt înrădăcinate, pe de o parte, în *moştenirea ereditară comună* (tendinţa ereditară de a detecta primejdia şi exagerarea ei ca moştenire evoluţionistă) şi, pe de altă parte, în *realitătle socio-economice* ale vieţii şi muncii moderne (enumerate anterior ca factori socio-culturali). Acestea sunt considerate suficiente pentru explicarea tăcerii, fără a fi nevoie să se acorde o atenţie deosebită trăsăturilor de personalitate (Detert şi Edmondson, 2005).

Într-un studiu redactat în 2006 şi realizat în cadrul unui spital universitar din SUA, Blatt şi colaboratorii săi îşi propun ca obiectiv o mai bună înţelegere a procesului de *elaborare a sensului* în activitatea medicilor rezidenţi în situaţiile de eroare în îngrijirea pacienţilor. Studiul oferă o perspectivă asupra noţiunii de *oportunitate de comunicare*, operaţionalizată în context medical.

În spital, oportunităţile de comunicare sunt incidente/probleme pe care actorul le conştientizează, numite „scăpări/lipsuri care afectează siguranţa pacientului" (*reliability lapse*). Astfel de oportunităţi de comunicare se caracterizează prin conştientizarea de către angajat a unei probleme, defecţiuni sau modalităţi de îmbunătăţire/optimizare a muncii pe care o desfăşoară. În aceste momente subiectul decide dacă să *comunice/să intervină* sau nu. Procesul de decizie poate fi mai complex decât în alte situaţii de tip ORV, în care se preconizează o procesare automată la nivel emoţional.

Problemele/Incidentele de semnalat în procesul de îngrijire a pacienţilor sunt grupate de Blatt şi colaboratorii săi (2006) în mai multe categorii, în funcţie de diverse criterii: momentul conştientizării problemei, posibilitatea de a corecta, decizia subiectului de a comunica/a interveni. Astfel de incidente pot fi rutiniere, cotidiene sau, dimpotrivă, evenimente neaşteptate.

Autorii identifică *momente deosebite* în încercarea de a face faţă evenimentului respectiv, denumite *momente critice*, caracterizându-le drept „ocazii" de a acţiona prin *exprimarea opiniilor/îngrijorărilor* privind evenimentul în vederea diminuării erorii. În astfel de momente critice, *consecinţele erorii* nu sunt pe deplin conştientizate, dar actorul trebuie să ia decizia de a interveni sau nu. În studiul realizat pe medici rezidenţi, autorii descoperă momente critice în îngrijirea pacienţilor (28 de cazuri pe durata studiului). Doar în 11 cazuri, adică 39,2%, oamenii aleg să intervină pentru a corecta sau a diminua eroarea, lucru care se şi întâmplă. În 17 cazuri, adică 60,7%, rezidenţii aleg să nu intervină şi păstrează tăcerea, astfel că, din cauza unui diagnostic greşit şi a neacordării tratamentului adecvat, starea pacienţilor se agravează, iar unul dintre ei decedează.

Descriind aceste incidente, rezidenţii îşi exprimă convingerea că tăcerea lor a contribuit la agravarea stării pacienţilor, mulţi dintre ei îşi exprimă regretul,

întrucât eroarea medicală ar fi putut fi evitată sau diminuată dacă și-ar fi *exprimat îngrijorările* sau dacă ar fi fost mai *insistenți în exprimarea propriului punct de vedere*. Această descoperire – rezidenții *tac* în momente critice din cadrul procesului de îngrijire a pacienților – contrastează cu faptul că viața de zi cu zi a rezidenților presupune o continuă *exprimare* a nedumeririlor, îngrijorărilor, temerilor, ca parte indispensabilă a muncii și datoriei lor. Autorii consideră că un astfel de *modus operandi* este uimitor și îl pun pe seama unui proces individual de atribuire de sens, care face ca momentele critice să fie „fragile". Decizia individului de a interveni sau nu depinde de sensul atribuit evenimentului și urmărilor anticipate. În urma unei analize calitative a interviurilor cu medicii rezidenți, se deduce că atribuirea sensurilor este dată de *identitatea profesională*, direct legată de *cunoștințele profesionale* și de *experiență* (factorul *caracteristici individuale*), precum și de dinamica specifică a relației cu potențialul receptor, în general un medic cu un statut superior (factorul *relația cu supraveghetorul*). Asfel, chiar și atunci când rezidenții sunt încrezători în opiniile lor, ei evaluează în ce măsură tentativa lor de comunicare/voce va fi privită favorabil, iar această evaluare depinde de felul cum interpretează relația cu receptorul. Studiul identifică două variabile care favorizează tăcerea : 1) expectații negative legate de efectele asupra sa și a altora – de multe ori rezidenții se tem să nu fie etichetați drept incompetenți ori să nu fie sancționați ; 2) eficacitatea anticipată a demersului – evaluată pe baza unor experiențe anterioare. Autorii propun un model operațional al VO centrat pe procesul atribuirii sensului și al luării deciziei în momente critice (figura 1). Modelul propus sugerează că vocea și tăcerea nu sunt opțiuni separate, ele nu se exclud reciproc, ci se integrează într-un proces iterativ și dinamic.

După cum se observă, *oportunitățile riscante de voce* și *momentele critice* reprezintă două categorii de situații cu grade diferite de intensitate. Atât *oportunitățile riscante de voce*, cât și *momentele critice* au la bază observarea unor nereguli sau a unor modalități de îmbunătățire la locul de muncă. Situațiile *ORV* au o latură emoțională mai puternică și sunt încadrate de autori mai degrabă în categoria proceselor înalt automatizate, în timp ce *momentele critice* sunt dominate de cognitiv. Atributul *critic* este dat în urma unei evaluări cognitive, și nu afective a situației. În ceea ce privește structura și dinamica acestor noțiuni, ambele implică luarea unei decizii. În ORV este vorba, în cele mai multe cazuri, despre o alegere aproape de tip automat între opțiuni (intervine pregnant latura afectivă) ; în momentele critice se pune accentul pe procesualitatea decizională (intervine pregnant latura cognitivă), fiind propus chiar un model de procesare a informațiilor.

Detert și Edmondson acordă o importanță mare emoțiilor, mai ales fricii – pe care o iau în considerare, de asemenea, Blatt și colaboratorii săi (2006, p. 15), precum și Milliken, Morrison și Hewlin (2003) –, dar și unor factori cognitivi

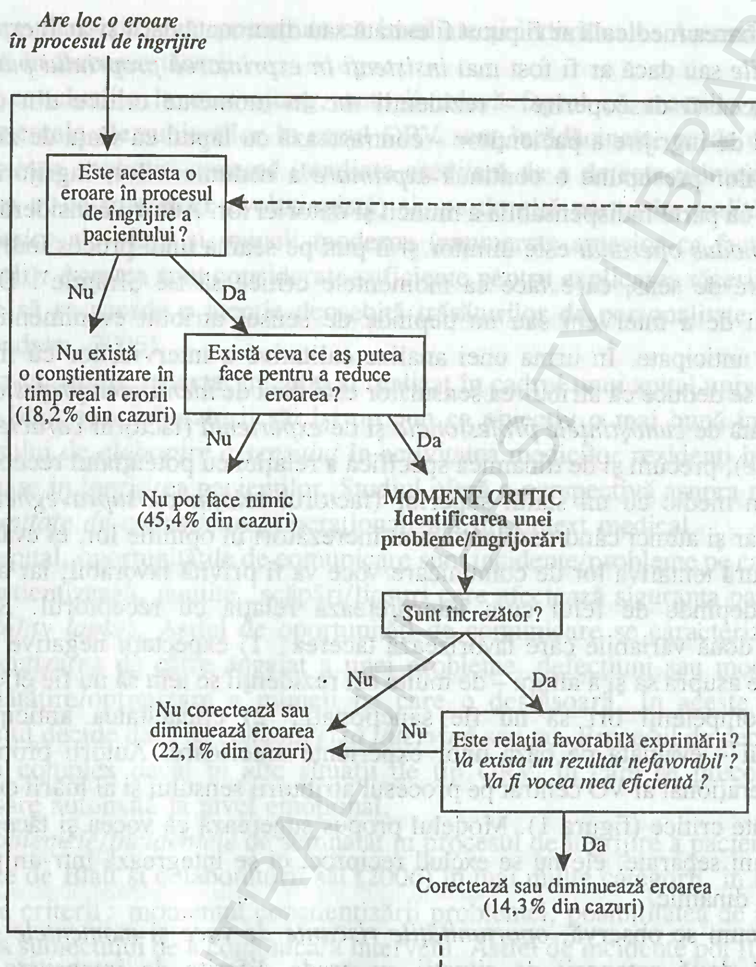


Figura 1. *Un model operațional al VO: elaborarea sensului și inițiativa comunicării și acțiunii în cadrul erorilor în îngrijire (Blatt, Christianson și Sutcliffe, 2006)*

(credinţe, aceleaşi cu cele din modelul Morrison şi Milliken, 2000), atrăgând însă atenţia – în toate cazurile – şi asupra unor motivaţii prosociale, nu doar defensive. Un alt factor comun este relaţia cu supraveghetorul.

4. Tăcerea organizațională (TO) – specific

Se poate spune despre conceptul de *TO* că este relativ recent în literatura de specialitate, însă premisele au fost trasate de cercetări realizate de-a lungul a aproape trei decenii. Tăcerea organzaţională nu este un simplu „nou concept la modă", ci rezultatul multor frământări şi preocupări, acumulări şi cuceriri treptate.

4.1. Dovezi empirice

În 1991, Ryan şi Oestreich, într-un studiu realizat pe 22 de companii din Statele Unite, au arătat că 70% dintre angajaţii intervievaţi se feresc să se exprime privitor la unele probleme/dificultăţi de la locul de muncă, temându-se de eventuale repercusiuni sau din convingerea că a vorbi poate fi periculos (*apud* Mihăilă, 2006). Moskal (1991), intervievând 845 de manageri din numeroase companii, descoperă că doar 29% din managerii de top, 39% din cei de la nivel intermediar şi 40% din managerii de divizii sunt de părere că organizaţia lor are un stil de management care încurajează exprimarea liberă a opiniilor (*apud* Morrison şi Milliken, 2000, p. 706). Boroff şi Lewin (1997) concluzionează că folosirea vocii poate duce la deteriorarea relaţiei cu firma.

Aşadar, cercetările au arătat că în unele organizaţii există situaţii în care mai mulţi angajaţi cunosc adevărul despre unele probleme, dar *se tem să vorbească* (Argyris, 1977 ; Argyris şi Jacobs, 1979 ; Ashford *et al.*, 1998 ; Morrison şi Milliken, 2000 ; Milliken, Morrison şi Hewlin, 2003 ; Detert şi Edmondson, 2005). Studii recente arată că TO este o chestiune de decizie : cei mai mulţi angajaţi *aleg tăcerea* atunci când se află în faţa posibilităţii de a comunica un punct de vedere propriu, diferit de cel al majorităţii sau de cel oficial (Edmondson, 2003 ; Milliken, Morrison şi Hewlin, 2003, Detert şi Edmondson, 2005).

Urmările acestui fenomen sunt demne de luat în seamă. Printre cele mai importante se numără : afectarea eficienţei activităţii (Argyris, 1977 ; Argyris şi Jacobs, 1979), pierderile materiale (Detert şi Edmondson, 2005), eşuarea implementării unor noi tehnici (Edmonson, 2003 ; Detert şi Edmondson, 2005), afectarea capacităţii de luare a deciziilor (Morrison şi Milliken, 2000 ; Nemeth, 1997).

În 2000, conceptul de *TO* este lansat de Morrison şi Milliken în articolul „Organizational Silence : A Barrier to Chance and Developement in a Pluralistic World", studiu ce devine unul de referinţă în literatura de specialitate. Odată cu acesta, studiile teoretice şi cercetările empirice dedicate TO iau un avânt considerabil. Elucidarea acestui fenomen se anunţă a fi deosebit de importantă pentru schimbarea, dezvoltarea şi creşterea eficienţei organizaţiilor moderne, precum şi pentru adaptarea lor la un mediu aflat într-o permanentă schimbare.

4.2. Definirea TO

TO este un fenomen ce apare la *nivel colectiv* într-o organizaţie, datorită unor forţe şi condiţii organizaţionale, care duc în mod sistematic la *ascunderea/tăinuirea* de către angajaţi a unor opinii sau nelinişti legate de probleme organizaţionale (Morrison şi Milliken, 2000, p. 707). Această definiţie este preluată

ca atare de studiile ulterioare care vizează în mod direct sau indirect tăcerea (Campbell, 2004 ; Huang *et al.*, 2005) sau tipurile de voce/exprimare organizațională (Detert și Edmonson, 2005 ; studiile din *The Journal of Management Studies*, nr. 6, vol. 40). În studiile pe această temă, nu există o altă încercare de a defini acest construct.

Un concept înrudit cu TO și adesea substituit acestuia este TA (*employee silence*). Deși acesta din urmă este menționat în lucrări anterioare (începând înainte și după 1970 ; vezi Athanassiades, 1973 ; Withey și Cooper, 1989), el nu este definit ca un concept de sine stătător. Acest lucru este realizat într-o manieră mai sintetică de Pinder și Harlos în 2001 (*apud* Van Dyne, 2003) : tăcerea angajaților (TA) este neexprimarea sinceră/autentică a unor evaluări comportamentale și/sau afective în legătură cu anumite circumstanțe organizaționale către oameni care par capabili să modifice situația (*apud* Morrison și Milliken, 2003, p. 1354 ; *apud* Van Dyne *et al.*, 2003, p. 1364).

4.3. Niveluri ale TO

TO ființează la un nivel supraordonat, *general* în organizație ; însă se poate manifesta și la *niveluri locale*. În acest sens, literatura de specialitate ia în calcul conceptul de *tăcere a angajaților* (TA). TO și TA diferă sub două aspecte. Astfel, în timp ce TA se centrează pe tăcerea fiecărui angajat în parte, TO are în vedere tăcerea la nivel organizațional, ca reacție de teamă și la o cultură a tăcerii (Van Dyne *et al.*, 2003, p. 1364). Pentru unii autori, TA este inclusă în TO (Van Dyne *et al.*, 2003, p. 1364) întrucât reunește răspunsurile angajaților într-un răspuns dominant, dar în același timp putem spune și că sunt într-o anumită măsură distincte, în sensul că TA reprezintă o personalizare a naturii psihoindividuale a TO, necesară pentru a înțelege mai bine fenomenul. Cu alte cuvinte, între cele două există diferențe privind sfera de cuprindere.

Trebuie subliniat că această delimitare între TO și TA este mai mult teoretică și se datorează în primul rând faptului că în ultimii ani conceptul de *TO* a fost „dramatizat”, adică văzut ca acaparând întreaga organizație, atunci când apare. Majoritatea autorilor sugerează că TO are o extindere la nivelul întregii organizații. Morrison și Milliken arată că în general poate fi vorba despre TO la nivelul unor departamente sau grupuri de muncă, nu e necesar să antreneze întreaga organizație. Termenul *organizațional* este ales pentru a sublinia importanța factorilor organizaționali în apariția fenomenului.

Sintagma *tăcere organizațională* surprinde mai bine decât *tăcere a angajatului* caracterul colectiv al fenomenului avut în vedere, precum și impactul său la nivel organizațional, fiind, de aceea, preferată. Se poate spune totuși că, în sine, sintagma *tăcere organizațională* este ușor echivocă.

4.4. Forme ale TO

Bogoroch-Ditkofsky publică în 2005 în presa canadiană de specialitate (*Canadian Business*, vol. 78, nr. 10) un studiu în care inventariază mai multe forme posibile (numite de autor „sensuri") ale sintagmei *tăcere organizaţională*.

Tăcerea agresivă se referă la tăcerea colegilor atunci când unul dintre ei este agresat.

Tăcerea companiei faţă de angajaţi are în legătură cu anumite decizii de angajare şi schimbări de politică (autorul prezintă trei cazuri în care angajaţii sunt puşi în faţa „faptului împlinit"). Efectele determinate sunt scăderea încrederii şi abandonul.

Tăcerea organizaţiei faţă de candidaţii la joburi – aceştia din urmă nu sunt informaţi în legătură cu decursul proceselor de selecţie ; în acest caz tăcerea produce confuzie şi lipsă de încredere în compania respectivă pe viitor.

Tăcerea organizaţiei în relaţia *cu firme colaboratoare* mai mici, în general relaţii de tip producător-distribuitor, se referă la nejustificarea unor decizii şi lipsa oferirii unor explicaţii pentru eventuale întârzieri/nerespectări ale angajamentelor (rezultatele sunt, bineînţeles, deteriorarea relaţiilor şi neîncrederea).

Ultimele trei forme se referă mai degrabă la transparenţa organizaţională în comunicare. Un alt posibil sens pe care Bogoroch-Ditkofsky (2005) îl proiectează în TO şi căruia îi acordă cea mai mare atenţie este tăcerea angajaţilor în ceea ce priveşte erori ale colegilor sau alte probleme de interes organizaţional. Autorul îl leagă de cultura organizaţională şi existenţa unui climat nesuportiv, „toxic". Perspectiva oferită este interesantă, însă, cel puţin la prima vedere, pare empirică şi insuficient fundamentată. De reţinut este faptul că autorul intuieşte TO şi în sensul desemnat (şi deja consacrat) de Morrison şi Milliken.

4.5. Dimensiuni ale TO

De la apariţia conceptului, în 2000, şi până în prezent, cele mai multe studii pe tema TO sunt conceptuale şi calitative, bazate pe interviuri semistructurate şi studii de caz. Singurii autori care propun o operaţionalizare a conceptului sunt Vakola şi Bouradas (2003). Ei pun un semn de egalitate între TO şi *climatul de tăcere* şi identifică *trei dimensiuni* ale acestuia :

1. evaluarea atitudinilor *managementului superior* în raport cu tăcerea ;
2. evaluarea atitudinilor *supraveghetorilor direcţi* în raport cu tăcerea ;
3. oportunităţi de comunicare – sunt legate de perceperea deschiderii şi încrederii în comunicare şi în împărtăşirea informaţiilor, sentimentele resimţite în legătură cu nevoia de a avea o „voce" şi de a fi luat în serios (Vakola şi Bouradas, 2003).

Ulterior din *oportunitățile de comunicare* va fi desprinsă dimensiunea: *comportament de tăcere* al angajaților (*employee silence behavior*), însă fără o precizare a comportamentelor avute în vedere (Vakola și Bouradas, 2005).

Rezultatele studiului, realizat pe un eșantion de 677 de angajați ai aceleiași companii, indică faptul că atitudinea *supraveghetorilor direcți* și a *managementului superior* față de tăcere, precum și *oportunitățile de comunicare* (așa cum sunt definite de ei) sunt asociate cu și prezic *comportamentul de tăcere* al angajaților (Vakola și Bouradas, 2003, p. 450). De asemenea, reiese că primele trei dimensiuni corelează cu atașamentul organizațional și cu satisfacția în muncă (Vakola și Bouradas, 2003). Autorii consideră TO drept un proces iterativ și dinamic; ei conchid că un climat de tăcere și comportamentul de tăcere al angajaților, pe de o parte, și atașamentul organizațional și satisfacția în muncă, pe de altă parte, pot fi pe rând cauze și efecte, creând un cerc vicios.

Din punctul nostru de vedere, pentru a soluționa problema dimensiunilor TO, trebuie să se ia în calcul nivelul de manifestare a fenomenului (individual *vs* colectiv) și motivația fenomenului. Cu privire la ultimul aspect, Mielu Zlate oferă o cale sigură de rezolvare. Autorul arată că, atunci când structurile formale devin excesiv de constrângătoare, apare comportamentul de apărare a structurilor informale. În acest sens, variantele acționale sunt reprezentate de: evitarea structurii formale (apatia, indiferența, activități diverse precum jocurile, bârfele, pauzele lungi, discuțiile personale etc.), compensarea constrângerilor structurilor formale (*loisir*, risipa, frauda etc.), subminarea și compromiterea treptată, dar sigură a structurilor formale (reducerea voluntară a randamentului, opoziția pasivă sau sabotajul). Reținem din modelul prezentat comportamentele de opoziție pasivă, printre care se înscrie și „tăcerea voluntară". Așadar, dimensiunile TO se stabilesc în funcție de nivelul de manifestare a fenomenului (individual *vs* colectiv) și motivația fenomenului (oameni tac pentru a nu fi sancționați *vs* tăcerea este o reacție de apărare informală, când oamenii tac tocmai pentru a nu oferi vreun feedback conducerii, pentru a se opune structurii formale, a o submina treptat, dar sigur printr-o opoziție pasivă (vezi Zlate, 2007, pp. 93-94). Astfel avem:

1. TO individuală cu scop de protecție/evitare a pedepsei (TA);
2. TO colectivă cu scop de protecție/evitare a pedepsei (fără a fi neapărat o normă colectivă);
3. TO individuală ca reacție de apărare informală/opoziție față de structurile formale constrângătoare (TA);
4. TO colectivă ca reacție de apărare informală/opoziție față de structurile formale constrângătoare (TA) (când TO este o normă colectivă).

Idei asemănătoare cu cele promovate de Zlate sunt întâlnite și la alți autori. Milliken, Morrison și Hewlin (2003), precum și Van Dyne (2003) arată că *TO intenționată* presupune o *restricție voluntară a vocii*, ceea ce înseamnă că nu

orice tăcere este TO, *absența vocii* fiind diferită de *tăcerea intenționată*. Aceasta din urmă se limitează, prin definiție, la situații în care angajații tac intenționat, deși fie au cunoștință de unele probleme (la nivel tehnic, al performanței sau altele), fie au idei, opinii sau informații relevante legate de îmbunătățiri ce pot fi aduse activității de muncă sau companiei. Se relevă importanța promovării oportunităților de comunicare, ce pot fi fructificate de angajați în comunicare ; în caz contrar, când nu sunt fructificate, apare comportamentul de tăcere (Blatt *et al.*, 2004, 2006 ; Detert și Edmonson, 2005).

4.6. Funcționalitatea și mecanismele TO

TO este un concept neomogen și complex. Studiile care au investigat în ce măsură *trăsăturile individuale* îi predispun într-o mai mare măsură pe anumiți oameni la a vorbi sau a păstra tăcerea au ajuns la concluzia că există factori de natură individuală care pot predispune la tăcere sau la „ruperea tăcerii" (Premeaux și Bedeian, 2003). TO derivă din *trăsături individuale*, din existența la nivel individual a unor emoții, sentimente, credințe, convingeri, așteptări care duc, în ultimă instanță, la decizia de a vorbi sau de a tăcea. Această decizie îi aparține individului, el este responsabil pentru comportamentul său. De asemenea, s-a arătat că locul controlului și imaginea de sine sunt mediate la rândul lor de prezența sau absența procesului monitorizării propriei imagini sociale (Premeaux și Bedeian, 2003).

Alte cercetări susțin importanța *factorilor de natură contextuală* în explicarea comportamentului de tăcere (Ashford *et al.*, 1998 ; Detert și Edmondson, 2005 ; Premeaux și Bedeian, 2003). Elaborarea și atribuirea colectivă a unor sensuri evenimentelor din mediul organizațional reprezintă un fenomen normal, comun, răspândit, inevitabil în contextul muncii în echipă și se datorează în special interacțiunilor informale (Ashforth, 1985 ; Blatt *et al.*, 2006). Prin interacțiune socială, angajații își împărtășesc experiențele și percepțiile și ajungă la o înțelegere comună a diferitelor aspecte ale contextului de muncă (Morrison și Milliken, 2000 ; Blatt, 2006 ; Edmondson, 2003). Întrucât indivizii au o nevoie puternică de a-și evalua percepțiile și credințele, le compară cu ale altora – prin acest proces oamenii „triangulează" un singur set de percepții și sensuri (Ashforth, 1985, p. 839), pe care le pun la baza acțiunilor lor viitoare (Blatt, 2006, p. 3). TO poate fi influențată de contextul sociouman, de *fenomene colective* : concomitența la membrii unui grup sau colectiv de muncă a unor sentimente sau emoții, credințe, expectații care să ducă la comportamentul (colectiv) de evitare a exprimării, a comunicării propriilor opinii. Fenomenul colectiv se referă nu la apariția independentă a unor astfel de credințe la mai mulți indivizi, ci la faptul că ele se dezvoltă în urma unui *proces colectiv de elaborare/atribuire a sensului*. Contagiunea și învățarea tăcerii sunt două probleme ridicate de elaborarea și

persistenţa la nivel colectiv în cadrul unei organizaţii a credinţelor cum că „a vorbi este inutil", respectiv „a vorbi este periculos" (Morrison şi Milliken, 2000). *Contagiunea* se referă la extinderea semnificaţiei unui eveniment, în care inputul unui angajat este respins/ignorat de un superior, la situaţii asemănătoare - superiorii resping/ignoră inputurile angajaţilor. *Învăţarea tăcerii* se referă la extinderea tăcerii la evenimente noi, pe baza unor evenimente mai mult sau mai puţin asemănătoare din trecut (Morrison şi Milliken, 2000).

Milliken, Morrison şi Hewlin (2003) au fost interesaţi să determine „când şi cum decid angajaţii să tacă în legătură cu o problemă care îi priveşte" (p. 1456). Autorii oferă un *model al procesualităţii psihice în TO*, care prezintă două faze :

1. concentrarea asupra unor *potenţiale riscuri* sau *rezultate negative* ce pot fi asociate cu utilizarea vocii – este subliniată tendinţa naturală a oamenilor de a evita rezultatele negative, fapt ce înclină către păstrarea tăcerii. În această fază intervin mai multe tipuri de temeri (procesare preponderent afectivă) :
   a) teama de a fi etichetat negativ ;
   b) tema de pedeapsă sau răzbunare ;
   c) teama de a strica o relaţie de la locul de muncă ;
   d) teama de a nu afecta alte persoane ;
   e) credinţa că demersul de comunicare va fi inutil.

   Se observă că ultima este de fapt o credinţă, care aparţine dimensiunii cognitive, aşadar dimensiunea afectivă poate fi redusă la doar patru temeri. Tot aceleaşi temeri sunt identificate şi de Detert şi Edmondson (2005), precum şi de Blatt şi colaboratorii săi (2006). *Mecanismele afective* sunt bine conturate : oportunităţile de comunicare pun în evidenţă prezenţa şi importanţa emoţiilor, în special a fricii, în comunicarea sau trecerea sub tăcere a unor informaţii. Cu alte cuvinte, aceste mecanisme converg în teama de a vorbi ;
2. procesul de *raţionalizare* (*reasoning process*), care intră în funcţiune pentru a răspunde la întrebarea : „Ce se va întâmpla dacă prin în discuţie această problemă ?". Procesarea depinde de factori precum :
   a) caracteristicile individuale (lipsa de experienţă şi/sau statutul scăzut) ;
   b) relaţia cu supraveghetorul ;
   c) caracteristicile organizaţionale (structura ierarhică, cultura nesuportivă).

Milliken şi colaboratorii săi atrag atenţia asupra faptului că acest tip de procesare cuprinde în sine şi elemente emoţionale, dar preponderente sunt cele cognitive. Riscul se pare că este evaluat în urma calculării costurilor şi câştigurilor. Există două tipuri de procesări : 1) procesare „la cald", în care predomină dimensiunea afectivă ; 2) procesare „la rece", în care predomină dimensiunea cognitivă (Detert şi Edmondson, 2005 ; Milliken *et al.*, 2003). Cele două tipuri de mecanisme, procesări cognitive şi afective, nu pot fi disociate.

Este vorba despre preponderenţa în anumite situaţii a unuia din ele. Detert şi Edmondson (2005) spun că procesarea la cald se produce în situaţii de comunicare de tip „faţă în faţă". Însă, în cele mai multe cazuri (Milliken, Morrison şi Hewlin, 2003 ; Blatt *et al.*, 2006), preponderentă este procesarea „la rece", ţinându-se seama că, şi atunci când latura cognitivă este preponderentă, dimensiunea emoţională înclină evaluarea situaţiei în favoarea falselor negative (Detert şi Edmondson, 2005). Cu alte cuvinte, se poate spune că oportunităţile de comunicare vizează momentele în care angajatul observă fie o neregulă, o problemă, fie o modalitate de îmbunătăţire, de optimizare în mediul său de muncă. Ulterior acestei descoperiri individul trebuie să decidă dacă intervine, adică să comunice cele observate, sau dimpotrivă, să păstreze tăcerea asupra lor. Evaluarea riscurilor şi anticiparea rezultatelor negative au la bază temerile şi credinţele enunţate. Există dovezi că astfel de credinţe se formează rapid, chiar şi în medii dinamice în cadrul echipelor ai căror membri lucrează împreună o perioadă relativ scurtă (Edmondson, 2003).

Rezultatele studiului arată că *decizia* personală de a păstra tăcerea este legată de decizia luată de alţi colegi în situaţii asemănătoare. În mai multe cazuri, un număr destul de mare de subiecţi (70% din total) au susţinut că nu sunt singurii care păstrează tăcerea despre existenţa uneia sau a mai multor probleme, dar nu au comunicat acest lucru managementului superior (Milliken, Morrison şi Hewlin, 2003, p. 1457).

Mecanismele cognitive sunt reprezentate şi de unele credinţe. Morrison şi Milliken consideră *climatul de tăcere* într-o organizaţie sau într-un departament/ o echipă ca fiind un *set de percepţii* împărtăşite şi stabile ale angajaţilor, despre aspecte importante din punct de vedere psihologic pentru un anumit mediu de muncă. Credinţele sunt următoarele :

- „A-ţi exprima propriul punct de vedere în organizaţie este inutil, nimeni nu te va băga în seamă" ;
- „Exprimarea propriilor opinii în organizaţie este periculoasă".

Aceste credinţe se formează prin interpretarea, *acordarea de sensuri* unor semnale, elemente, evenimente din mediu. Numeroşi autori apreciază că această interpretare se realizează colectiv şi o pun pe seama comunicării şi reţelei informale (Morrison şi Milliken, 2000 ; Ashforth, 1985 ; Milliken, Morrison şi Hewlin, 2003). Fenomenul evoluează de la nivel individual la nivel colectiv : fiecare individ are o părere despre evenimentele care au loc în jurul său, în mod aproape reflex ; indivizii au o nevoie puternică de a-şi evalua percepţiile şi credinţele ; reţeaua informală din organizaţie este mai mult sau mai puţin puternică/densă, componenţii ei emit comparaţii, „triangulează" asupra anumitor percepţii şi sensuri (Ashforth, 1985, p. 839) şi le folosesc ca bază pentru acţiunile lor viitoare (Blatt *et al.*, 2006). Fenomenul are loc mai ales în mediile dinamice, în care echipele sunt caracterizate printr-o componenţă fluctuantă de membri,

specializați în diferite domenii și cu statute diferite, ce trebuie să-și coordoneze și să-și adapteze acțiunile în situații intense și imprevizibile (Edmondson, 2003, p. 1424). Într-un astfel de mediu alert și puțin stabil, membrii grupului își formează rapid *credințe comune* despre posibilitatea de *exprimare* a eventualelor nemulțumiri sau neînțelegeri și a *urmărilor* acestui tip de demers (Edmondson, 2003).

Într-un mediu mai puțin dinamic și cu o componență stabilă a echipelor de lucru, astfel de credințe, odată formate, s-ar putea să fie mai stabile și mai puțin sensibile la schimbări (Ashforth, 1985 ; Morrison și Milliken, 2000).

Inferențele/Interpretările sunt extrase din comportamentul liderului echipei, din deschiderea lui spre comunicare. Implicațiile practice rezidă în antrenarea stilului de comunicare al liderilor prin programe speciale de dezvoltare, schimbările reflectându-se rapid în comportamentul lor și, implicit, asupra relației cu membrii. Acest lucru pune în evidență o anumită dinamică a credințelor despre siguranța mediului și adaptarea la schimbările din cadrul acestuia (Edmondson, 2003).

5. Modele ale TO

Literatura despre TO a debutat chiar cu un model al acesteia, ca rezultat al unei analize teoretice impresionante. Obiectivul a fost inventarierea factorilor antecedenți, repectiv a urmărilor TO (Morrison și Milliken, 2000). Încercând să depășească unele limite ale acestui model, Milliken, Morrison și Hewlin propun în 2003 unul nou, în urma unei cercetări calitative. Chiar și o parte din ideile secțiunii anterioare pot fi considerate modele explicative, însă nu vor fi reluate. Modelul lui Morrison și Milliken este complex, încercând să caracterizeze aproape exhaustiv fenomenul, pentru a scurta cât mai mult perioada de tatonări, încercări și ipostazieri, caracteristice apariției unui nou concept.

Principalii factori responsabili de apariția și menținerea tăcerii sunt : procesul centralizat de luare a deciziilor, lipsa mecanismelor formale de feedback ascendent (din cadrul structurilor și politicilor organizaționale), tendința de a respinge punctele de vedere disidente și feedbackul negativ, la care se adaugă lipsa solicitării informale de feedback negativ (din cadrul practicilor manageriale). Influența acestor factori este mediată de caracteristici ale grupului de muncă și ale activității de muncă (figura 2).

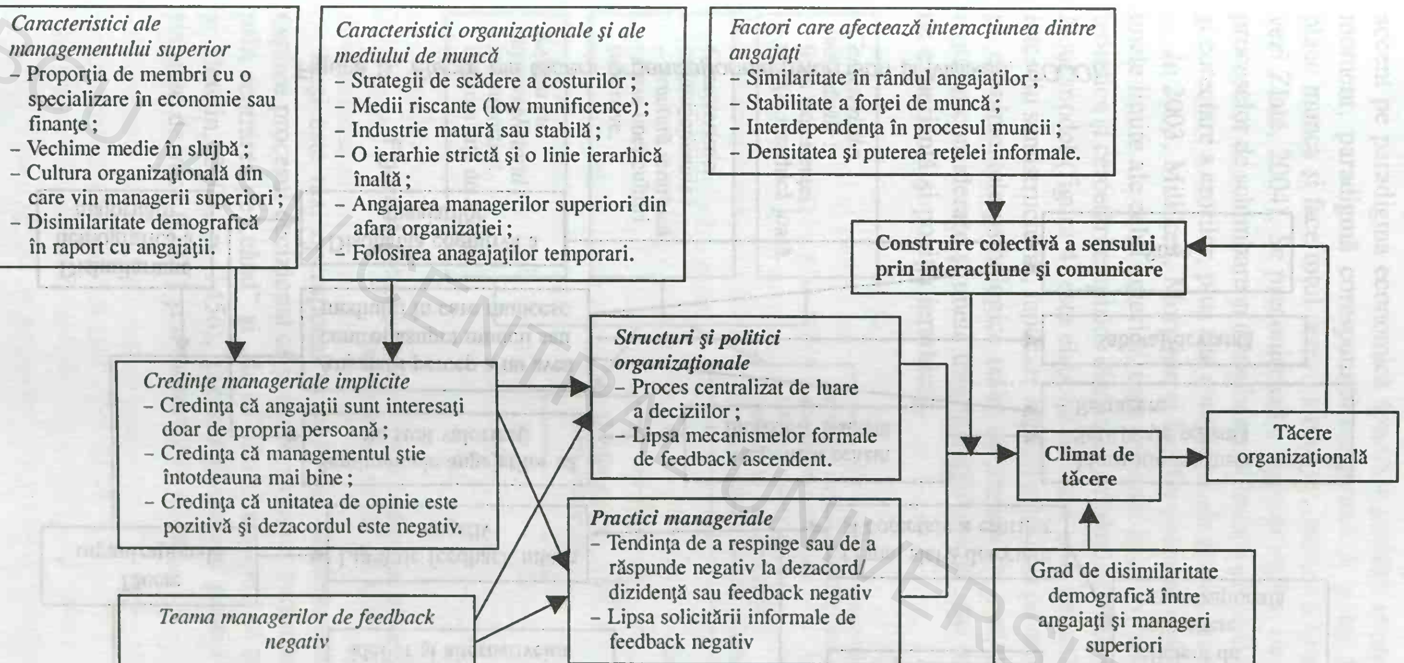


Figura 2. *Modelul lui Morrison și Milliken (2000)*

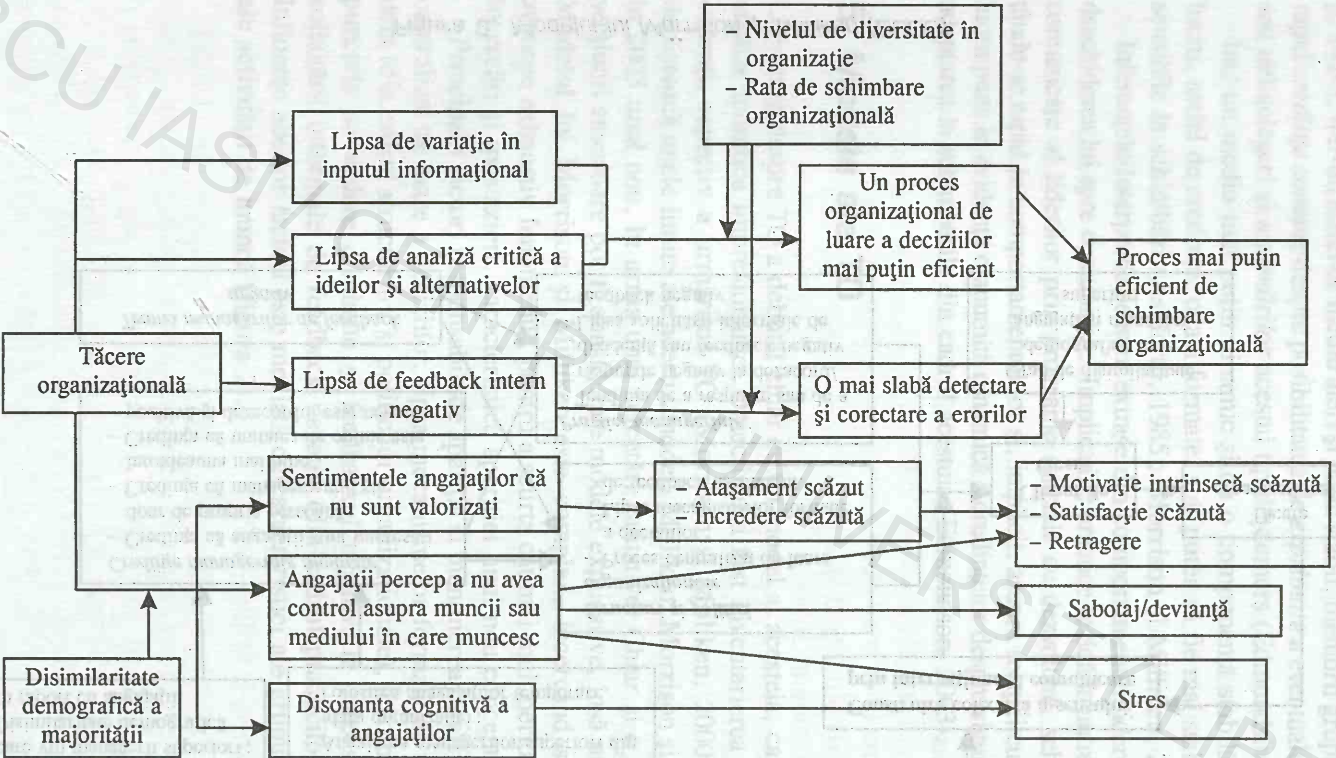


Figura 3. *Efecte ale tăcerii organizaționale (Morrison și Milliken, 2000)*

Autoarele surprind dinamica şi apariţia acestor factori antecedenţi, punând accent pe paradigma economică specifică şcolilor economice americane la acel moment, paradigmă corespunzătoare teoriei X a lui McGregor (omului nu-i place munca şi face totul pentru a o evita ; pentru a lucra el trebuie constrâns – vezi Zlate, 2004). Se preconizează o serie de efecte ale tăcerii asupra eficienţei proceselor de schimbare şi dezvoltare, de luare a deciziilor, precum şi de detectare şi corectare a erorilor, plus alte consecinţe ale tăcerii asupra angajaţilor (figura 3).

În 2003, Milliken, Morrison şi Hewlin propun un nou model pentru a depăşi unele limite ale celui anterior, care era mult prea teoretic, fundamentat pe studii teoretice şi cercetări empirice disparate, neluând în considerare nivelul individual. Noul model (figura 4) este elaborat în urma unei cercetări calitative, pe bază de interviu semistructurat, fapt care explică centrarea pe nivelul individual al tăcerii, pe evenimentele psihologice trăite de angajat în confruntarea cu tăcerea. Sunt luate în considerare şi unele trăsături individuale, dar nu de personalitate (lipsa de experienţă şi poziţia ierarhică).

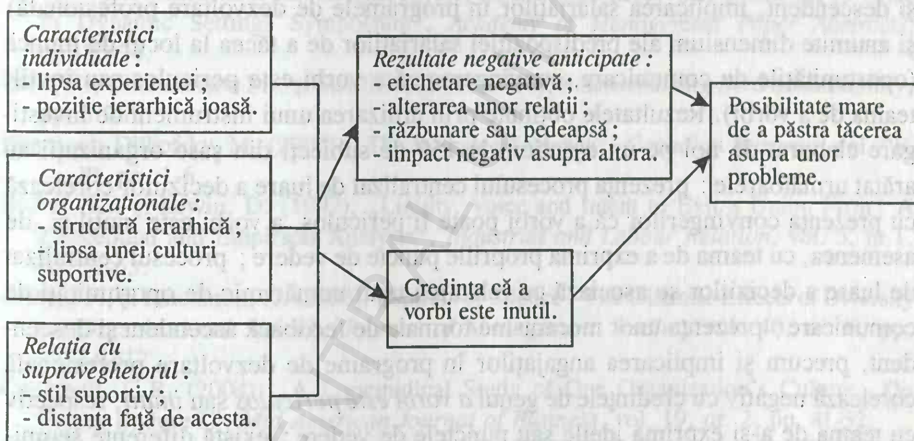


Figura 4. *Modelul tăcerii organizaţionale elaborat de Milliken, Morrison şi Hewlin (2003)*

Deşi este mai operaţional şi mai bine fundamentat empiric, urmăreşte să explice procesul decizional ce precedă opţiunea pentru tăcere. Studiul din 2003, prin centrarea pe „când" şi „de ce" decid angajaţii să tacă (Milliken, Morrison şi Hewlin, 2003, p. 1456), creează premisele pentru apariţia oportunităţilor riscante de voce (ORV) şi a momentelor critice.

6. Concluzii

Lucrări pe tema VO au apărut de mult timp, însă studiul TO este de dată recentă. Reconceptualizarea acestor două aspecte ale comunicării organizaţionale a luat un mare avânt, considerându-se că de slăbiciunea şi tăria comunicării depinde chiar tăria sau slăbiciunea organizaţiei (Zlate, 2004, p. 494). De-a lungul unei perioade relativ scurte s-au realizat simultan studii cu privire la : explorarea dimensiunilor şi antecedenţilor VO şi TO, relaţia cu alte variabile psihoorganizaţionale, investigarea şi diagnosticarea efectelor, stabilirea ariilor asupra cărora se poate interveni în scop ameliorativ şi a strategiilor de intervenţie pentru a stimula VA.

Noi am realizat primul studiu teoretic cu privire la TO în România (Mihăilă, 2006). De asemenea, am efectuat prima cercetare care stabileşte relaţia dintre procesele de management (centralizarea deciziilor, feedbackul formal ascendent şi descendent, implicarea salariaţilor în programele de dezvoltare profesională) şi anumite dimensiuni ale predispoziţiei salariaţilor de a tăcea la locul de muncă (oportunităţile de comunicare, convingerea că a vorbi este periculos sau inutil, teama de a vorbi). Rezultatele obţinute prin utilizarea unui instrument de investigare elaborat de noi pe un eşantion de 159 de subiecţi din şase organizaţii au arătat următoarele : prezenţa procesului centralizat de luare a deciziilor corelează cu prezenţa convingerilor că a vorbi poate fi periculos, a vorbi este inutil şi, de asemenea, cu teama de a exprima propriile puncte de vedere ; procesul centralizat de luare a deciziilor se asociază cu relatarea unui număr mic de oportunităţi de comunicare ; prezenţa unor mecanisme formale de feedback ascendent şi descendent, precum şi implicarea angajaţilor în programe de dezvoltare profesională corelează negativ cu credinţele de genul *a vorbi este periculos* sau *inutil*, respectiv cu teama de a-şi exprima ideile sau punctele de vedere ; există diferenţe semnificative cu privire la TO între angajaţii plasaţi în poziţii ierarhice diferite ; în acelaşi sens, nu există diferenţe semnificative între bărbaţi şi femei ; organizaţiile care au participat la studiu au prezentat diferenţe atât cu privire la procesele de management, cât şi referitor la tendinţele de a tăcea, însă nu au existat diferenţe semnificative din perspectiva numărului de oportunităţi de comunicare (Mihăilă, 2007).

Este posibil ca în anii ce vor urma să apară numeroase articole pe aceste teme, cercetări care să propună şi să valideze noi modele ale TO, să ofere o viziune unitară asupra acestui fenomen situat în cadrul comunicării organizaţionale. Primii paşi au fost făcuţi, cele mai multe descoperiri relevate până acum au trasat importante direcţii de cercetare, dar sunt necesare confirmări ulterioare, relevarea diferitelor ipostaze ale fenomenului, dar şi a unor variabile moderatoare.

Bibliografie

Argyris, C. (1977), „Double Loop Learning in Organizations", *Harvard Business Review*, vol. 55, nr. 5, pp. 115-129.

Argyris, C. (1991), „Teaching Smart People How to Learn", *Harvard Business Review*, vol. 69, Nr. 3, pp. 99-110.

Argyris, C., și Jacobs, J.P. (eds.) (1979), *Regulating Business : The Search for an Optimum*, Institute of Contemporary Studies, San Francisco.

Ashford, S.J., Rothbard, N.P., Piderit, S.K., și Dutton, J.E. (1998), „Out on a limb : The role of context and impression management in selling gender-equity issues", *Administrative Science Quarterly*, nr. 44. pp. 23-57.

Asforth, B.E. (1985), „Climate Formation : Issues and Extensions", *Academy of Management Review*, vol. 10, nr. 4, pp. 837-847.

Athanasides, J.C. (1973/1989), „The Sounds and Silences of Employee Communication", *Journal of Business Communication*, vol. 10, nr. 4, pp. 43-50.

Blatt, R., Christianson M., și Sutcliffe, K.M. (2004), „Relational Dynamics of Silence and Voice. Lessons from Medical Errors, Remaining Silent : The Challenge to Voice in Dynamic Settings Symposium", *Academy of Management Paper Abstracts*, pp. 20-24.

Blatt, R., Christianson M., și Sutcliffe, K.M. (2006), *A Sensemaking Lens on Reliability*, pp. 1-28.

Bogoroch-Ditkofsky, M. (2005), „The Bounds of Silence", *Canadian Business*, vol. 78, nr. 10, pp. 1-6.

Boroff, K., și Lewin, D. (1997), „Loyalty, Voice and Intent to Exit a Union Firm : A Conceptual and Empirical Analysis", *Industrial and Labour Relation*, vol. 5, nr.1, pp. 51-63.

Bowen, F., și Blackmon, K. (2003), „Spirals of Silence : The Dinamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies*, vol. 40, nr. 6, pp. 1393-1417.

Campbell, C.R. (2004), „A Longitudinal Study of One Organization's Culture : Do Values Endure ?", *Mid American Journal of Business*, vol. 19, nr. 2, pp. 41-52.

Creed, W.E.D. (2003), „Voice Lessons : Tempered Radicalism and the Use of Voice and Silence", *Journal of Management Studies*, vol. 40, nr. 6, pp. 1503-1536.

Detert, J.R., și Edmondson, A. (2005), „No Exit, No Voice : The Bind of Risky Voice Opportunities in Organizations", *Academy of Management Best Conference Paper*.

Edmondson, A.C. (2003), „Speaking up in the Operating-room : How Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams", *Journal of Management Studies*, vol. 40, nr. 6, pp. 1419- 1452.

Farell, D., și Petersen, J.C. (1982), „Patterns of Political Behavior in Organizations", *The Academy of Management Review*, vol. 7, nr. 3, pp. 403-412.

Giosan, C., Holtom, B.C., și Watson, M.R. (2005), „Antecedents of job embeddedness : The role of individual, organizational, and market factors (1)", *Revista de psihologie organizațională*, vol. 5, nr. 2-3, pp. 31-44.

Golu, P. (2004), *Psihologia grupurilor sociale și a fenomenelor colective*, Miron, București.

Hirschman, A.O. (1990), *Abandon, contestare, loialitate*, Nemira, București.

Huang, X., Van de Vliert, E., şi Van der Vegt, G. (2005), „Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Witholding Cross--Nationally", *Management and Organization Review*, vol. 1, nr. 3, pp. 460-481.
Kolarska, L., şi Aldrich, H. (1980), „Exit, Voice and Silence: Consumers' and Managers Responses to Organizational Decline", *Organizational Studies*, vol. 1, nr. 1, pp. 41-58.
Mihăilă, C. (2006), „Tăcerea organizaţională", *Revista de psihologie organizațională*, vol. VI, nr. 1-2, pp. 67-87.
Mihăilă, C. (2007), „Relaţia dintre activităţile de management şi tăcerea organizaţională", în E. Avram (coord.), *Psihologie organizațional-managerială – perspective aplicative*, Editura Universitară, Bucureşti.
Milliken, F.J., şi Morrison, E.W. (2003), „Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, vol. 40, nr. 6, pp. 1562-1568.
Milliken, F.J., Morrison, E.W., şi Hewlin, P.F. (2003), „An Exploratory Study of Employee Silence: Issues People Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, vol. 40, nr. 4, pp. 1453-1476.
Morrison, E.W., şi Milliken, F.J. (2000), „Organizational Silence: A Barrier to Chance and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, vol. 25, nr. 4, pp. 706-725.
Morrison, E.W., şi Milliken, F.J (2003), „Guest Editor's Introduction. Speaking up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, vol. 40, nr. 4, pp. 1353-1358.
Moskal, B.S. (1995), „Is Industry Ready for Mature Relationships?", *Industry Week*, vol. 240, nr. 2, pp. 18-23.
Nembhard, I., şi Edmondson, A. (2004), „Silence as a Response to Invitation to Voice, Remaining Silent: The Challenge to Voice in Dynamic Settings Symposium", *Academy of Management Paper Abstracts*, pp. 15-19.
Nemeth, C.J. (1997), „Managing Innovation: When Less Is More", *California Management Review*, vol. 40, nr. 1, pp. 59-74.
Piderit, S.K., şi Ashford, S.J. (2003), „Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking up about Gender Equity Issues", *Journal of Management Studies*, vol. 40, nr. 6, pp. 1477-1502.
Premeaux, S.F., şi Bedeian, A.G. (2003), „Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-monitoring in Predicting Speaking up in the Workplace", *Journal of Management Studies*, vol. 40, nr. 6, pp. 1537-1562.
Spreitzer, G.M. (1995), „Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, vol. 38, nr. 5, pp. 1442-1465.
Spreitzer, G., Ross, S.M., şi Arborr, A. (2005), *Giving Peace a Chance: Organizational Leadership, Employee Voice and Sustainable Peace*, National Academy of Management Meetings, august, pp. 7-10.
Taras, D.G. (1991), „Breaking the Silence: Diferentiating Crises of Agreement", *Public Administration Quarterly*, vol. 14, nr. 4, pp. 401-418.
Vakola, M., şi Bouradas, D. (2005), „Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation", *Employee Relations*, vol. 25, nr. 5, pp. 441-458.
Van Dyne, L., Ang, S., şi Botero, I.C. (2003), „Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, vol. 40, nr. 6, pp. 1360-1392.

Vogus, T. (2004), „High Performance Human Resource Practices as a Source of Non--Traditional Voice; Remaining Silent: The Challenge to Voice in Dynamic Settings Symposium", *Academy of Management Paper Abstracts*, pp. 25-29.
Whitey, M.J., şi Cooper, W.H. (1989). „Predicting exit, voice, loyalty, and neglect", *Administrative Science Quarterly*, decembrie.
Zhike, L., şi Hoffman, D.A. (2004), „Error Identification: Identifying Opportunities for Voice, Remaining Silent: The Challenge to Voice in Dynamic Settings Symposium", *Academy of Management Paper Abstracts*, pp. 9-14.
Zlate, M. (2004), *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, vol. 1, Polirom, Iaşi.
Zlate, M. (2007), *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, vol. 2, Polirom, Iaşi.

[illegible] "Nationally" [illegible]

[illegible] (2003), „Stories of Silence: Emerging Themes and [illegible] of Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, [illegible]

[illegible] (2003), „An Exploratory Study of [illegible] Issues People Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, vol. 40, nr. 6, pp. 1453-1476.

[illegible] (2000), „Organizational Silence: A Barrier to Change [illegible] Pluralistic World", *Academy of Management Review*, vol. 25, [illegible] 706-725.

[illegible] (2003), „Guest Editor's Introduction: Speaking up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, vol. 40, nr. 6, pp. 1353-1358.

[illegible] Mature Relationships [illegible], *Industry Week*, [illegible] 18-23.

[illegible] „Silence as a Response to Invitation to Voice [illegible]", *The Challenge to Voice in Dynamic Settings Symposium*, *Academy of Management Paper Abstracts*, pp. 15-19.

[illegible] (1997), „[illegible]: When Less is More", *California Management Review*, [illegible]

[illegible] (2003), „Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking up about Gender Equity Issues", *Journal of Management Studies*, vol. 40, nr. 6, [illegible]

[illegible] (2003), „Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-monitoring in Predicting Speaking up in the Workplace", *Journal of Management Studies*, vol. 40, nr. 6, pp. 1537-1562.

[illegible] (1995), „Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, vol. 38, nr. 5, pp. 1442-1465.

[illegible] (2005), *Giving Peace a Chance: Organizational Leadership, Employee Voice and Sustainable Peace*, National Academy of Management [illegible], pp. 7-10.

[illegible] (1997), „Breaking the Silence: [illegible] Crises of Agreement", *Public Administration Quarterly*, vol. [illegible], nr. 4, pp. 401-418.

[illegible] (2005), „Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation", *Employee Relations*, vol. 2[illegible], nr. 5, pp. 441-458.

Van Dyne, L., Ang, S. şi Botero, I.C. (2003), „Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, vol. 40, nr. 6, pp. 1359-1392.

Secțiunea 6

Tendințe în cercetarea și dezvoltarea organizațională

Utilizarea metodelor calitative în programele de intervenție organizațională

Ioana David

1. Cercetarea calitativă în domeniul psihologiei

Afirmaţia că „ştiinţa produce cunoştinţe, iar practica le utilizează" (Rein şi White, 1981, p. 36) este una dintre asumpţiile pozitivismului. Cu toate acestea, metodele „ştiinţifice" de investigaţie sunt greu de adaptat la un mediu dinamic şi complex (din punct de vedere social) cum este cel al organizaţiilor. În domeniul resurselor umane rareori se pot folosi grupuri de control, politicile şi mediile corporatiste sunt copleşitoare uneori pentru consultant, iar valorile şi problemele etice cu care aceştia se confruntă sunt complexe (Darlington şi Scott, 2002).

Cercetarea calitativă are un rol important în înţelegerea acestei „lumi" şi în completarea altor modalităţi de cunoaştere. Metodele de cercetare calitativă s-au dezvoltat în câteva discipline (precum antropologia, sociologia, psihologia) şi aparţin unui număr de peste 20 de tradiţii de investigare a realităţii (Miller şi Crabtree, 1992). Printre cele mai cunoscute şi mai utilizate astfel de metode se numără (Darlington şi Scott, 2002):

- interviurile în profunzime (*in-depth interviews*) cu indivizi şi grupuri mici;
- observarea sistematică a comportamentului;
- analiza documentelor.

Metodologia calitativă de studiu este utilizată în domeniul consultanţei şi al intervenţiilor organizaţionale în diverse tipuri de proiecte şi etape din cadrul lor. În acest capitol ne vom concentra asupra modalităţilor în care acest gen de metode sunt aplicate de psihologii sau consultanţii organizaţionali. Mai întâi vom face însă o scurtă trecere în revistă a implicaţiilor pe care le-au avut (şi le au) astfel de abordări metodologice asupra evoluţiei cunoaşterii (ştiinţifice şi aplicate) din domeniul psihologiei, în general.

În ultimele două decenii a existat „o explozie a cercetărilor calitative în cadrul ştiinţelor sociale" (Băban, 2007, p. 223). Ideea „epistemologică" aflată la baza utilizării metodelor calitative este că nu există o „realitate obiectivă" care să poată fi studiată fără distorsiuni (Silverstein, Auerbach şi Levant, 2006;

Iliescu, 2005). Dimpotrivă, „poziţia socială” a cercetătorului şi a participanţilor la cercetare influenţează construcţia cunoştinţelor. Scopul unei cercetări ce utilizează o astfel de metodologie îl constituie descoperirea diversităţii experienţelor trăite de participanţi şi surprinderea „subiectivităţii” acestor experienţe, adică a „semnificaţiei” acordate de individ problemelor cu care se confruntă.

De altfel, problema „semnificaţiilor” pe care le construieşte un individ în urma interacţiunii sale cu un anumit context nu este una de dată recentă în psihologie (Kallay şi David, 2005). Revoluţia cognitivă ce a avut loc în acest domeniu în anii ’50 a încercat să stabilească „semnificaţia” drept concept central al psihologiei (Bruner, 1990). Scopul acestei revoluţii a fost, în primul rând, să descopere şi să descrie, în mod formal, semnificaţiile pe care indivizii le construiesc în urma experienţelor lor cu lumea, iar în al doilea rând, să propună ipoteze legate de ce anume ar implica un astfel de proces de construcţie a semnificaţiilor. Principala temă de cercetare a fost cea a activităţilor simbolice la care apelează oamenii pentru a construi lumea în care trăiesc şi a-i da un sens. În ciuda importanţei teoretice şi a implicaţiilor practice ridicate de această temă de studiu, atenţia s-a mutat destul de repede de pe „semnificaţie” pe „informaţie”, de pe construirea semnificaţiilor pe procesarea lor. Această paradigmă de studiu a câştigat teren, problema semnificaţiilor nefiind însă complet abandonată de cercetători. Ulterior, pe măsură ce s-au dezvoltat o serie de modele explicative ale comportamentului uman, au devenit însă din ce în ce mai evidente limitarea paradigmei procesării informaţiilor şi necesitatea luării în calcul a contextului în care are loc această procesare, a relaţiilor sociale în care este angrenat individul. Astfel, au revenit în centrul atenţiei atât problemele legate de „semnificaţie” şi construirea acesteia (*meaning* şi *meaning-making*), cât şi probleme legate de metodologia potrivită studiului unui astfel de subiect (în principal cea calitativă).

Metodele calitative de studiu (în principal studiile de caz, metodele narative, observaţiile, interviurile) au fost şi sunt frecvent utilizate în consilierea psihologică, psihoterapie şi psihologia şcolară, principalele domenii ale psihologiei aparent mai „deschise” acestui tip de metodologie de cercetare (fapt dovedit şi de numărul de studii publicate ce menţionează la capitolul „metodă” astfel de abordări calitative – Silverstein, Auerbach şi Levant, 2006; Darlington şi Scott, 2002).

Un alt domeniu ce a făcut apel la metodele calitative pentru a se dezvolta şi a oferi răspunsuri (în principal la problemele *practice* apărute de-a lungul timpului) este cel al psihologiei reclamei. Studiile legate de comportamentul consumatorului utilizează predominant metoda focus-grupului (Slater, 1998) pentru a dezvolta campanii publicitare şi a evalua reclamele (David, 2007). Focus-grupul nu este însă singura metodă utilizată. Cercetările din domeniul publicităţii fac apel la o gamă largă de metode calitative: de la cele etnografice (observaţia participativă, studiile panel) la „interviurile în profunzime” (*in-depth interviews*) sau tehnicile proiective (Morrison, Haley, Scheehan şi Taylor, 2002).

Consultanţii organizaţionali se confruntă permanent cu o serie de întrebări cărora trebuie să le găsească răspuns şi metodologia cea mai adecvată de abordare. Nu de puţine ori aceasta este de factură calitativă (interviuri, focus-grupuri, hărţi conceptuale, metodologia Q).

Este adevărat însă faptul că, în toate aceste arii ale psihologiei (şcolară, clinică, a reclamei, organizaţională), metodologia calitativă de studiu a fost utilizată şi dezvoltată de-a lungul timpului ca răspuns mai degrabă la problemele venite „din practică" (aşa cum am precizat şi mai sus), cu care s-au confruntat practicienii acestor domenii (consilieri, terapeuţi, consultanţi), decât ca o reacţie la anumite „trebuinţe" sau „lipsuri" metodologice resimţite de cercetători. Această constatare nu este deloc surprinzătoare, deoarece, aşa cum observă şi Băban (2007), „cercetările calitative sunt potrivite studiului proceselor umane în *mediul lor natural* deoarece recunosc faptul că acestea sunt inseparabile de contextul lor social" (p. 225).

După cum menţionam, în ultima perioadă, se constată însă o proliferare a publicaţiilor dedicate cercetărilor calitative şi acceptarea tot mai multor studii de acest tip spre publicare în revistele mai „tradiţionale" precum *Journal of Personality and Social Psychology* (pentru detalii, vezi Băban, 2007) – deci o preocupare crescândă şi din partea cercetătorilor şi a „teoreticienilor" pentru acest subiect, nu doar din partea „practicienilor".

Acest fapt se datorează necesităţii de a surprinde şi a reflecta cât mai exact complexitatea fenomenelor psihice care apar într-un anumit context social, modul cum sunt influenţate şi influenţează, la rândul lor, acest context. De asemenea, limitări serioase ale teoriilor fundamentate pe intensive cercetări „cantitative" ce reuşesc să explice doar parţial, fragmentar comportamentele umane au influenţat această dezvoltare.

Am putea spune că, într-o anumită măsură, se poate face o paralelă între opoziţia „cantitativ/calitativ" în metodologia de studiu şi opoziţia „psiholog cercetător/psiholog practician". Aceasta deoarece obiectivul principal urmărit de primul element din fiecare pereche este „rigurozitatea" (cercetările cantitative se concentrează în special asupra validităţii datelor obţinute şi *mai ales* asupra gradului lor de generalitate – aceasta fiind şi principala preocupare a ştiinţei şi a cercetătorilor), pe când obiectivul principal urmărit de cercetările calitative are legătură cu măsura în care rezultatele pot să explice şi să se aplice realităţii concrete, contextuale (cât de ecologice sunt datele obţinute şi cât de mult pot ajuta ele psihologul practician şi clienţii/pacienţii săi).

O inedită paralelă este realizată de Haverkamp, Morrow şi Ponterotto (2005) pornind de la comparaţia filosofului Robert Nozick (1989) între arta fotografiei şi cea a picturii. În timp ce fotografia este o imagine ce surprinde un anumit moment în timp, un joc de moment al luminii pe suprafaţă, pictura (portretistica) integrează diverse sclipiri, impresii ale persoanei, creând o reprezentare mai cuprinzătoare, mai bogată. Autorii citaţi consideră că studiile cantitative, ca şi

fotografia, excelează în producerea unor imagini caracterizate prin precizie, pe când cercetările calitative, la fel ca şi portretistica, pot oferi o idee despre „ce este în spatele...” (Haverkamp, Morrow şi Ponterotto, 2005).

Silverstein, Auerbach şi Levant (2006) susţin că afirmaţia cea mai generală care diferenţiază cercetarea cantitativă de cea calitativă este că prima testează ipoteze, în vreme ce ultima, aproape întotdeauna, generează ipoteze (mai degrabă construieşte decât testează teorii). Cercetările cantitative sunt formulate în termeni de relaţii între variabile dependente şi independente. În studiile calitative, deşi cercetătorul are probabil în minte o anumită întrebare sau problemă, el nu îşi specifică variabilele relevante dinainte. Scopul unui astfel de demers este descoperirea acestor variabile (constructe teoretice). Desigur, teoria ce rezultă dintr-un astfel de studiu este mai degrabă *locală* – relevantă pentru participanţii la un anumit studiu – decât universală (Silverstein, Auerbach şi Levant, 2006).

În ceea ce priveşte eşantionarea, cercetările cantitative fac apel la eşantioane selectate aleatoriu dintr-o populaţie cât se poate de vastă şi diversă (desigur, stabilită în funcţie de obiectivele cercetării) pentru a se asigura că acest eşantion este reprezentativ şi – drept urmare – rezultatele pot fi generalizate la o populaţie mai largă.

Reprezentativitatea nu este însă un criteriu de selecţie a participanţilor la cercetările calitative. Scopul acestui tip de cercetări este mai degrabă dezvoltarea unor teorii *transferabile* decât a unora *generalizabile* (Silverstein, Auerbach şi Levant, 2006). Această transferabilitate presupune oferirea cât mai multor detalii referitoare la cercetător, participanţi, context, interacţiunea dintre cercetător şi participanţi, astfel încât cititorul să vadă în ce măsură poate opera acest transfer în propriul context (în special atunci când sunt raportate cercetări calitative din domeniul psihologiei clinice şi al psihoterapiei).

Autorii citaţi menţionează faptul că există mai multe alternative calitative la eşantionarea aleatoare. De exemplu, eşantionarea „convenabilă” (*convenience sampling*) se referă la recrutarea indivizilor care sunt accesibili (de exemplu: membrii unui anumit departament dintr-o companie). Un alt tip de eşantionare este cea „în cascadă” (*snowball sampling*), ce începe cu un eşantion convenabil format din câţiva participanţi, cărora li se cere să-şi contacteze prietenii sau cunoştinţele pentru a-i întreba dacă nu doresc să participe la studiu.

Cu toate că unii consideră aceste tipuri de eşantionare nevalide, ele sunt potrivite mai ales în studiul unor grupuri marginalizate despre care se cunosc puţine date. Aceste subculturi pot avea reţele sociale bine puse la punct, cercetătorul trebuind să ia contact mai întâi cu membrii lor importanţi pentru a le câştiga încrederea şi a-şi stabili contacte.

Nu toate cercetările calitative folosesc însă astfel de metode de eşantionare. Multe încearcă să combine principiul randomizării cu cel al accesibilităţii, stabilind *a priori* anumite criterii pe care trebuie să le întrunească eşantioanele (de exemplu, în studiile legate de comportamentul consumatorului, după ce este

stabilit „publicul-ţintă" – de fapt, „populaţia" ce se doreşte a fi studiată –, se precizează criteriile de selecţie a participanţilor la studiu : de exemplu, pentru un focus-grup – zece femei, vârsta între 25 şi 45 de ani, venituri medii, studii superioare, utilizatoare de detergenţi marca X).

O altă caracteristică a cercetărilor calitative este *principiul saturaţiei* (David, 2007 ; Silverstein, Auerbach şi Levant, 2006 ; Morrison, Haley, Scheehan şi Taylor, 2002 ; Strauss şi Corbin, 1998). La ce se referă el ? Una dintre problemele pe care şi le pune fiecare cercetător este numărul de participanţi necesari într-un studiu („Câte persoane să intervievez ?", „Câte focus-grupuri să organizez ?"). Atunci când nu este folosit un eşantion reprezentativ de participanţi (aşa cum se folosesc în cercetările cantitative), această problemă e rezolvată tocmai de principiul saturaţiei : într-o cercetare calitativă se folosesc atâţi participanţi până când informaţiile încep să se repete, să fie redundante şi investigarea altui individ (sau grup) nu ar aduce un plus de informaţie faţă de datele adunate deja.

Este important însă să se atingă această saturaţie şi în interiorul fiecărui „eşantion" (individ sau grup) – adică să se revină la participanţii anteriori pentru clarificări sau completări. Deseori este necesar să fie revizuite analizele anterioare pentru a selecta incidentele negative şi a explora anumite exemple. Astfel, eşantioane adiţionale nu înseamnă întotdeauna adăugarea unor noi participanţi (Fassinger, 2005).

Cercetările calitative valorizează cunoştinţele obţinute chiar pe eşantioane foarte mici deoarece teoriile construite pe baza lor pot fi rafinate pe eşantioane ulterioare.

Desigur, probabil cea mai „spinoasă" problemă ridicată de cercetările calitative (principala obiecţie ridicată de pozitivişti) este cea a *validităţii şi fidelităţii*. În cercetarea calitativă nu există o singură modalitate corectă de interpretare a datelor. Cercetători diferiţi pot găsi interpretări diferite pentru acelaşi set de date. Cu toate acestea, fiecare interpretare trebuie să fie susţinută de date, să poată fi înţeleasă de alţi observatori şi să susţină o poveste coerentă.

Analizele calitative ale datelor sunt realizate deseori de o echipă de cercetători (cel puţin două persoane codează, în mod independent, datele). Ei trebuie să ajungă la un consens în ceea ce priveşte interpretarea datelor culese (Hill, Knox, Thompson, Williams, Hess şi Ladany, 2005).

O altă abordare în ceea ce priveşte analiza datelor calitative nu pune accentul atât de mult pe ajungerea la un consens, cât pe faptul că această analiză trebuie să fie *transparentă* (un alt cercetător să poată să verifice ce s-a făcut), *comunicabilă* (categoriile stabilite să aibă un sens pentru alţi investigatori) şi *coerentă* (categoriile să fie consistente intern, în timp ce reflectă atât diferenţele individuale, cât şi inconsistenţele autentice din cadrul culturii – Rubin şi Rubin, 1995).

Oricum, asigurarea validităţii şi fidelităţii cercetărilor calitative porneşte de la o asumpţie de bază, şi anume aceea că „obiectivitatea şi neutralitatea sunt imposibile" (Silverstein, Auerbach şi Levant, 2006). Cu toate acestea, pentru a reduce

subiectivitatea, în multe studii calitative sunt precizate de la început poziţia, valorile, distorsiunile proprii cercetătorului respectiv, ce ar putea influenţa procesul de cercetare.

Desigur, problemele etice legate de orice studiu apar şi la cele care fac apel la o metodologie de studiu calitativă. În funcţie de metodologia de culegere a datelor, tipul de participanţi etc., au fost elaborate o serie de recomandări, ce, de altfel, se încadrează în categoria mai largă a normelor etice care trebuie respectate în orice studiu calitativ (pentru detalii, vezi Haverkamp, 2005).

2. Diagnoză şi intervenţie „calitativă" în organizaţii

Teoriile organizaţionale formulate de-a lungul timpului s-au bazat în mod extensiv pe studii de caz care combinau observaţii, analize ale diverselor documente ale companiilor şi interviuri (Darlington şi Scott, 2002).

De altfel, o serie de activităţi şi procese desfăşurate în cadrul organizaţiilor pe partea de management al resurselor umane au utilizat de-a lungul timpului şi utilizează în continuare tehnici calitative de culegere a datelor şi de interpretare a lor. În cele ce urmează vom prezenta pe scurt câteva dintre ele.

Probabil cea mai provocatoare activitate (din punct de vedere metodologic, şi nu numai) pe care o poate desfăşura un consultant organizaţional se referă la *diagnoza organizaţională*. Aceasta este un proces de identificare a diverselor aspecte şi probleme cu care se confruntă o companie la un moment dat în vederea recomandării unui program de intervenţie adecvat care să amelioreze şi să optimizeze (uneori chiar să salveze) activitatea desfăşurată în cadrul unei companii. Diagnoza organizaţională se poate concentra asupra diferitor aspecte, precum cele legate de: modalitatea de organizare şi structurare a muncii, problemele privind comunicarea din cadrul companiei, cultura şi climatul organizaţionale, problemele de resurse umane (stres profesional, satisfacţie în muncă, relaţii de muncă), sistemul şi politica de management.

În vederea investigării tuturor acestor teme, un consultant are la dispoziţie o serie de metode şi tehnici, cantitative şi calitative, ce pot fi utilizate separat sau integrate într-un sistem, metodologie care întotdeauna este adaptată problemei şi contextului specific de studiu. Astfel, fiecare proces de diagnoză presupune o abordare particularizată şi duce la generarea unei teorii locale, a unor ipoteze contextualizate de lucru. Pe baza datelor culese, se poate propune un program de intervenţie ce, desigur, nu va putea fi generalizat şi pentru alte companii, însă, în măsura în care se respectă principiile transparenţei, comunicabilităţii şi coerenţei, prezentate în subcapitolul precedent, anumite observaţii şi descoperiri pot fi transferate şi la alte diagnoze şi intervenţii organizaţionale. În procesul de diagnoză sunt încetăţenite o serie de instrumente cantitative (de genul chestionarelor

de personalitate, al chestionarelor de stres, de satisfacţie profesională, ce studiază cultura sau comunicarea organizaţională), oferindu-i cercetătorului o anumită „siguranţă" că problemele pe care le descoperă sunt „reale" şi „semnificative" pentru compania studiată.

Problema principală a utilizării unei metodologii de diagnoză bazată în exclusivitate pe aplicarea unor chestionare standardizate este că ele pot identifica doar problemele pentru care au fost creaţi itemii. Ele testează prezenţa sau absenţa anumitor aspecte (aşa cum menţionam de la început, cercetarea cantitativă mai degrabă testează ipoteze decât le generează), dar nu reuşesc să identifice eventuale probleme particulare pe care le-ar putea ridica un caz anume (o anumită companie). Or, în practică, tocmai aceste probleme particulare şi cazuri aparte sunt cele care pot oferi cheia sau răspunsul la întrebarea principală de la baza diagnozei/cercetării. În acest sens, utilizarea unei metodologii calitative de cercetare poate să completeze foarte bine (sau uneori chiar să substituie cu succes) un demers cantitativ cu atât mai mult cu cât oferă *insights* referitoare la modalitatea în care angajaţii îşi interpretează propriile experienţe, informaţii referitoare la influenţa contextului în înţelegerea relaţiilor din cadrul organizaţiei etc. (Avolio, 2007 ; Ramos, 2007 ; Roberson şi Stevens, 2006 ; Puplampu, 2005).

Cu toate acestea, în studiile din domeniul psihologiei muncii şi organizaţionale, metodologia calitativă este utilizată destul de rar, comparativ cu cea cantitativă. De exemplu, într-o metaanaliză realizată de Casper, Eby, Bordeaux, Lockwood şi Lambert (2007) referitoare la metodele de cercetare utilizate în studierea relaţiei muncă-familie, doar 14% din cele 225 de studii publicate în 210 articole în perioada 1980-2003 au recurs la metode calitative de *culegere a datelor* precum interviurile (13%) şi focus-grupurile (1%) şi doar 8% au folosit metode calitative pentru *analiza* acestor date.

De menţionat că oricum, în elaborarea şi standardizarea oricărui tip de chestionar sau instrument de cercetare cantitativă, se porneşte tot de la o etapă calitativă de culegere a datelor, analiză şi codare a acestora în categorii, ulterior efectuându-se o verificare a lor pe eşantioane extinse pentru a fi validate (Tse, Flin şi Mearns, 2007 ; Somech şi Drach-Zahavy, 2007 ; McCreary şi Thompson, 2006).

Odată problemele identificate, se poate trece, aşa cum spuneam, la recomandarea unui program eficient de *intervenţie organizaţională* care să includă analiza şi structurarea sarcinilor de muncă, elaborarea sau revizuirea sistemului de apreciere a performanţelor profesionale, recomandarea unor programe de instruire profesională sau coaching, reorganizarea politicii de recrutare şi selecţie a personalului etc., în funcţie de cerinţele contextului şi problemele specifice.

În procesul de *analiză a muncii* se folosesc o serie de metode şi tehnici precum (Pitariu, 2003/2006) :

- inventarierea sarcinilor de muncă : studiul documentelor organizaţiei ; participarea la activităţile de muncă ;

- tehnicile interogative : intervievarea deținătorului postului ;
- tehnica intervievării grupului ;
- tehnica explicării provocate – verbalizarea ;
- tehnici de observare directă ;
- analiza erorilor ;
- metoda incidentelor critice.

Desigur, metodele enumerate aici nu epuizează întreaga gamă a tehnicilor utilizate în analiza muncii. Ne-am limitat să le prezentăm doar pe cele care se înscriu în categoria „metode calitative" de culegere a datelor necesare realizării unei fișe a postului și structurării sarcinilor și atribuțiilor caracteristice unui post. Putem observa că există câteva metode specifice domeniului psihologiei organizaționale (cum ar fi studiul documentelor organizației sau metoda incidentelor critice) pe lângă cele recunoscute ca aparținând „în mod clasic" categoriei metodelor calitative de studiu (cum este, de exemplu, tehnica interviului).

Un alt tip de intervenție organizațională care poate fi efectuată de un psiholog consultant și care face apel uneori la metodologie calitativă de studiu este *evaluarea performanțelor profesionale* ale angajaților. Cu toate că este o activitate care a beneficiat de-a lungul timpului de o atenție deosebită și din partea cercetătorilor (nu doar a practicienilor), fiind dezvoltate diverse sisteme mai mult sau mai puțin „standardizate" de apreciere care să limiteze cât mai mult subiectivismul evaluatorului (Pitariu, 2000, 2003/2006 ; Blanz și Ghiselli, 1972 ; Smith și Kendall, 1963), și în acest domeniu sunt utilizate metodologii calitative de lucru precum interviul (Swift și Robertson, 2000) sau scalele de evaluare (Pitariu, 2000, 2003/2006 ; Landy și Farr, 1980).

Recrutarea și selecția personalului sunt, de asemenea, două activități de bază în desfășurarea activității oricărei companii care utilizează intensiv tehnica interviului ca modalitate de culegere a datelor (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin și Jones, 2005 ; David, 2003) pe lângă o serie de tehnici cantitative (precum chestionarele de personalitate).

Cursurile de *instruire profesională* (*training*) sunt alt tip de activități desfășurate de consultanții organizaționali care fac apel la metodologia calitativă de culegere a datelor (în special în faza de evaluare a trebuințelor de instruire – când se apelează la interviuri, analiza documentelor organizației etc. – Goldstein și Ford, 2002).

O categorie specială de instruire, care în ultima vreme câștigă din ce în ce mai mult teren (atât din punctul de vedere al interesului cercetătorilor, cât și al practicienilor pentru această metodă) este reprezentată de tehnicile de coaching. Coachingul a fost definit ca „o relație profesională în desfășurare care ajută indivizii să producă rezultate extraordinare în viața personală, cariera, afacerile sau organizația lor" (ICF, 2006). Foarte des întâlnit este coachingul managerial (Wasylyshyn, Gronsky și Haas, 2006). O persoană care se ocupă de un astfel de

coaching este definită drept „cineva din afara organizaţiei care face apel la deprinderi psihologice pentru a ajuta persoana să devină un lider mai eficient" (Peltier, 2001).

McKelley şi Rochlen (2007) atrag atenţia asupra faptului că termenul *coaching* este un termen-umbrelă care include alte noţiuni precum: *coaching personal*, *coaching de viaţă*, *coaching profesional*, *coaching în afaceri* şi *coaching al managerilor* (*executive coaching*). Într-un sens mai larg, *coaching* se referă la un parteneriat între un „antrenor" calificat şi un individ sau o echipă care sprijină obţinerea rezultatelor în baza unor obiective stabilite de individ sau de echipă (ICF, 2006). Spre deosebire de consultanţi, care sunt experţi ce oferă îndrumări şi sfaturi pe probleme organizaţionale, „antrenorii" sunt implicaţi mai frecvent în relaţii individuale (Sperry, 1993). Scopul lor este să-i ajute pe clienţi să-şi stabilească scopurile şi să atingă rezultatele dorite.

De ce am inclus această metodă de intervenţie organizaţională în categoria celor calitative? Deoarece coachingul este o metodă ce se bazează pe interviuri şi analiza de conţinut a acestor interviuri în vederea identificării punctelor principale ale subiectului care trebuie dezvoltate (Jones şi Spooner, 2006). Aşadar, avem de-a face şi în acest caz cu necesitatea consultantului (a „antrenorului") de a stăpâni şi a utiliza cu pricepere metode calitative de culegere şi analiză a datelor.

Aşadar, după cum se poate constata, aproape orice tip de intervenţie în cadrul unei organizaţii, din partea unui consultant, poate fi susţinută prin metodologii calitative. Ele oferă informaţii valoroase referitoare nu doar la problemele investigate, ci mai ales la modul în care angajaţii şi managementul percep aceste probleme, contextul în care apar ele şi felul cum îi influenţează, în mod subiectiv, pe cei implicaţi.

Cercetarea calitativă în cadrul organizaţiilor ridică adesea – aşa cum menţionam mai sus – şi probleme etice. Cele mai importante se referă la: consimţământ, intruziune şi confidenţialitate (Darlington şi Scott, 2002).

Participanţii la studiu trebuie să înţeleagă pe deplin ce implicaţii are participarea lor în cercetare şi să-şi dea consimţământul de participare în deplină cunoştinţă de cauză. Tehnici precum interviurile în profunzime şi observaţia pot fi foarte intruzive. Din această cauză, cei ce conduc interviurile trebuie să fie persoane instruite în această tehnică, sensibile la trebuinţele intervievatului. Când se fac diverse tipuri de observaţii, este necesar ca persoana ce le realizează să se asigure că a obţinut acordul subiectului pentru acest lucru. În ceea ce priveşte problema confidenţialităţii, cercetătorul trebuie să se asigure că păstrează anonimatul surselor sale, indiferent dacă este vorba despre indivizi sau despre grupuri (Darlington şi Scott, 2002).

3. Metodologia Q şi hărţile conceptuale ca modalităţi de identificare a reprezentărilor în organizaţii

După cum menţionam în subcapitolul precedent, principala limită a metodologiei cantitative utilizate în procesul de diagnoză organizaţională este reprezentată de faptul că ea nu permite identificarea atitudinilor şi reprezentărilor angajaţilor şi angajatorilor referitor la problemele cu care se confruntă, chiar dacă identifică aceste probleme. Acest neajuns poate fi depăşit prin diverse metode calitative.

În cele ce urmează vom prezenta, pe scurt, două dintre metodele ce pot suplini tocmai această carenţă, şi anume : metodologia Q şi hărţile conceptuale.

Metodologia Q poate fi folosită pentru a evalua, sistematic, modul în care oamenii înţeleg o anumită problemă din punctul lor de vedere. Această metodologie oferă posibilitatea integrării informaţiilor cantitative şi a celor calitative deopotrivă (Iliescu, 2005). Baza instrumentală a metodologiei Q este tehnica Q-sort, care implică ordonarea în funcţie de rang a unui set de afirmaţii pe o scală ce merge de la „acord" la „dezacord". De regulă, afirmaţiile sunt extrase din interviuri, deci sunt ancorate în existenţa concretă. După ce datele au fost culese, se trece la supunerea lor unei analize factoriale.

„Metodologia Q" a fost propusă de Stephenson în 1935 printr-o scrisoare trimisă revistei *Nature* şi intitulată „Correlating Pearsons Instead of Tests" („Corelarea persoanelor în locul testelor"). Ea oferă posibilitatea integrării informaţiilor cantitative şi a celor calitative deopotrivă (Brewerton şi Millward, 2001).

În construirea acestei proceduri metodologice, Stephenson a fost interesat (Brown, 1996) să ofere un mod de a surprinde subiectivitatea implicată în orice situaţie, cum ar fi : judecata estetică, percepţiile rolurilor organizaţionale, atitudinile politice, evaluările îngrijirilor medicale, evaluările perspectivelor asupra vieţii şi cosmosului etc. Viaţa aşa cum este trăită ea, din punctul de vedere al celui ce o trăieşte, este ignorată, de regulă, de procedurile cantitative (aşa cum am menţionat deja) iar subiectivitatea în acest sens este cea pe care metodologia Q e construită să o măsoare şi care solicită frecvent atenţia cercetătorului „calitativist" interesat de mai multe aspecte, nu doar de ceea ce poate fi măsurat. Metodologia Q „combină punctele tari ale tradiţiilor de cercetare atât calitative, cât şi cantitative" (Dennis şi Goldberg, 1996, p. 104) şi reprezintă o punte de legătură între cele două (Shell şi Brown, 1984).

Practic, este inversat un principiu fundamental al metodologiei cantitative, „şi anume, în loc ca testele să fie aplicate unui anumit număr de persoane, persoanele «se aplică» unui anumit număr de afirmaţii/itemi" (Băban, 2002, p.162). Din punct de vedere statistic, afirmaţiile sortate de aceste persoane vor fi supuse ulterior unei analize factoriale.

În tehnica Q-sort se pun la dispoziţia evaluatorului (persoanei) un set de afirmaţii sau itemi (stabiliţi anterior – de-a lungul timpului au fost dezvoltate diverse seturi de itemi pe domenii şi problematici specifice ; dar setul de itemi poate fi construit şi de cercetător, în funcţie de tematica studiată). Acest set de afirmaţii constituie întregul vocabular pe care evaluatorul are permisiunea să-l folosească. Indivizii sunt invitaţi să aranjeze setul de itemi pe o scală de la (de exemplu) +5 (total acord cu) la –5 (total dezacord cu) în interiorul unei distribuţii prescrise. Numărul exact de itemi distribuiţi pe fiecare punct al scalei depinde de câţi itemi trebuie să fie sortaţi. Astfel, într-un set de 54 de itemi, aceştia pot fi distribuiţi astfel : 2, 4, 6, 9 12, 9, 6, 4, 2. Criteriile de sortare sunt întotdeauna dependente de cel ce realizează sortarea şi sunt specifice domeniului, selectate în funcţie de scopul Q-sort (de exemplu : ce informaţii, în legătură cu ce se doreşte să se afle).

Rezultatele Q-sort pot fi înregistrate pe o matrice cum este cea prezentată în figura 1 (vezi şi Iliescu, 2005).

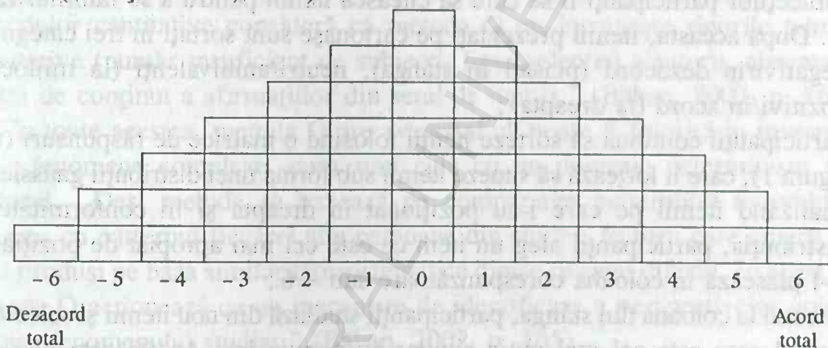


Figura 1. *Matrice de răspunsuri pentru sortarea itemilor*

În aplicaţii (în practică), aceşti itemi sunt aranjaţi de evaluatori pentru a caracteriza o anumită persoană (de exemplu). Cu alte cuvinte, itemii sunt puşi în ordinea reprezentativităţii (sau a semnificaţiei) pentru o anumită persoană, celor care sunt mai caracteristici acordându-li-se scoruri mai mari, în timp ce itemii mai puţini caracteristici pentru persoana respectivă sunt cotaţi cu scoruri mici.

De regulă, itemii sunt tipăriţi separat pe cartonaşe, ceea ce permite facilitatea aranjării şi rearanjării lor până când se obţine ordinea dorită. Datorită acestei caracteristici de sortare a itemilor, această procedură a devenit cunoscută sub numele tehnica Q-sort. Litera Q nu are o semnificaţie specială ; printr-un accident istoric, metoda a devenit cunoscută sub această denumire (Iliescu, 2005).

Evaluatorul trebuie să ordoneze itemii într-un număr stabilit de categorii şi (foarte important) cu un număr stabilit de itemi plasaţi în fiecare categorie. De exemplu, dacă itemii (în număr de 100) sunt împărţiţi în nouă categorii, numărul de itemi distribuiţi în fiecare categorie sunt (de exemplu, în acest caz) : 5, 8, 12, 16, 18, 12, 8 şi 5. La un capăt al continuumului sunt plasaţi itemii cei mai

caracteristici pentru tema descrisă ori cele mai „evidente" caracteristici în descrierea sa. La celălalt capăt sunt plasaţi itemii cei mai necaracteristici sau cei mai „evidenţi" – într-un sens negativ al cuvântului – în descrierea temei respective.

După sortare, plasarea fiecărui item se înregistrează pe o foaie de răspuns (Iliescu, 2005 ; Băban, 2002).

Această metodă poate fi considerată o procedură de cotare ce vrea să cuantifice evaluările observatorilor.

Trebuie menţionat faptul că *Q-sort deck*, conţinutul itemilor, este stabilit separat, în funcţie de problema studiată, de un anumit cercetător ; tehnica Q-sort putând fi aplicată indiferent de conţinutul itemilor, în acelaşi mod. Astfel se stabilesc seturi diferite de itemi. Nu există o anumită regulă de stabilire a itemilor, se folosesc regulile generale de construire a testelor, a chestionarelor.

Principalii paşi ai tehnicii Q-sort, după McKeown şi Thomas (1988), sunt următorii :

1. subiecţilor participanţi li se cere să citească itemii pentru a se familiariza cu ei. După aceasta, itemii prezentaţi pe cartonaşe sunt sortaţi în trei categorii : negativi/în dezacord (plasaţi în stânga), neutri/ambivalenţi (la mijloc) şi pozitivi/în acord (la dreapta) ;
2. participanţii continuă să sorteze itemii folosind o matrice de răspunsuri (vezi figura 1), care îi forţează să situeze itemii sub forma unei distribuţii gaussiene ;
3. analizând itemii pe care i-au poziţionat în dreapta şi în conformitate cu distribuţia, participanţii aleg un item ce este cel mai apropiat de poziţia lor şi-l plasează în coloana corespunzătoare sub +6 ;
4. trecând la coloana din stânga, participanţii studiază din nou itemii şi selectează itemul care este cel mai puţin similar cu poziţia lor. Acesta este plasat în coloana corespunzătoare cifrei –6 ;
5. reîntorcându-se la itemii din dreapta, aleg în continuare doi itemi ce sunt în continuarea preferinţelor sau a poziţiei lor faţă de problema pentru care face sortarea şi îi plasează în coloana corespunzătoare cifrei +5 etc. ;
6. procesul continuă în acelaşi mod. De menţionat este faptul că pe coloană nu contează ordinea plasării itemilor. De asemenea, participantul este liber să revină asupra sortărilor dacă doreşte să facă modificări ;
7. după ce sortarea s-a încheiat, se înregistrează pe o foaie de răspuns numărul afirmaţiilor aranjate în matricea de răspunsuri.

Metoda Q-sort este uşor de utilizat, fiind agreată de subiecţii participanţi atâta vreme cât problema analizată e semnificativă pentru ei şi nu solicită prea mult timp şi efort din partea lor. Respondentul poate fi încurajat să vorbească în timp ce realizează sortarea, ca o strategie utilă de a-l ajuta să organizeze materialul.

După ce au fost culese datele, se trece la supunerea lor unei analize factoriale. Se pot folosi mai multe programe de analiză a datelor obţinute folosind Q-sort.

Un astfel de program statistic este PQMethod (Schmolck, 2002). Acest program permite introducerea datelor (a itemilor) în funcţie de participanţi, apoi realizează matricea de intercorelaţii între sortări, care este supusă într-o fază următoare analizei factoriale (fie prin metoda centroidă, fie prin cea a componentelor principale). Factorii rezultaţi pot fi rotiţi prin metoda Varimax sau poate fi aleasă varianta de rotire subiectivă (*judgmental*) a factorilor. În cele din urmă, după ce a selectat factorii relevanţi, este întocmit un raport extensiv cu tabele ce prezintă încărcarea factorilor, afirmaţii discriminatorii pentru fiecare dintre ei şi afirmaţii consensuale pentru mai mulţi factori.

Ca în orice analiză factorială, cercetătorul este cel care denumeşte factorul sau factorii obţinuţi, îi descrie şi îi interpretează.

În opinia lui Băban (2002), metoda Q este uneori criticată atât din perspectiva abordării calitative, cât şi a celei cantitative. Astfel, cercetătorii fideli tehnicilor calitative acuză metoda Q de faptul că itemii sunt preselectaţi, că există un format restrictiv de răspuns, că se apelează la analiza statistică. „Pe de altă parte, adepţii metodelor cantitative consideră că metoda Q nu întruneşte rigorile tehnicilor cantitative (număr insuficient de subiecţi, lipsa selecţiei aleatorii, absenţa validităţii de conţinut a afirmaţiilor din setul de itemi).” (Băban, 2002, p. 164)

Cu toate acestea, metoda Q are avantajul că poate fi folosită în investigarea unor fenomene complexe, cum sunt cele cu un puternic determinism sociocultural. „Deşi metoda se bazează pe compararea patternului individual de răspuns cu patternul fiecărei alte persoane din studiu, factorii care emerg astfel sunt produşi pe baza similarităţii sistematice dintre oameni diferiţi. În acest mod, metoda Q acţionează ca un mecanism de identificare a perspectivelor colective asupra fenomenului studiat.” (Băban, 2002, p. 165)

Aşadar, metoda Q nu îşi propune să măsoare ceva obiectiv, ci să le ofere participanţilor posibilitatea de a-şi exprima propria subiectivitate, respectiv ideile, opiniile şi convingerile personale. Obţinem astfel informaţii despre modul în care persoanele îşi reprezintă un anumit fenomen social sau psihic. Sarcina cercetătorului este de a le furniza participanţilor un set de itemi (de obicei între 10 şi 100) ce reflectă un spectru cât mai larg de idei despre fenomenul explorat.

Această metodă este utilă mai ales în studiile de cultură organizaţională şi în diagnoza diverselor probleme de comunicare din organizaţii (vezi şi Iliescu, 2005) tocmai datorită faptului că permite identificarea atitudinilor şi reprezentărilor respondenţilor referitoare la diverse probleme.

Metoda hărţilor conceptuale reprezintă o altă modalitate de a descoperi realitatea aşa cum şi-o reprezintă individul. Pentru a răspunde noilor provocări venite din partea unui mediu extern într-o continuă schimbare, managementul modern – indiferent de domeniu – trebuie să valorifice cunoştinţe din diverse surse. Cunoştinţele sunt considerate o resursă critică pentru organizaţii de orice tip, dar nu întotdeauna sunt găsite modalităţile optime de utilizare eficientă a acestora (David, 2004, 2006).

Una dintre modalităţile posibile de organizare şi utilizare eficientă a cunoştinţelor o reprezintă hărţile conceptuale. Acestea sunt instrumente de organizare şi reprezentare a cunoştinţelor care includ concepte şi relaţiile dintre ele într-o reprezentare ierarhică (Novak, 1993). Hărţile reprezintă un anumit tip de diagramă mentală prin intermediul căreia un set de concepte pot fi reprezentate – uşor şi rapid – într-o ordonare logică. Ele constau într-o reprezentare grafică a conexiunilor realizate între diferite concepte în procesul de înţelegere a unui domeniu (aşa cum este realizat în mod natural de creierul uman – Gómez, Moreno, Pazos şi Sierra-Alonso, 2000). Hărţile conceptuale creează un cadru „vizibil" al cunoştinţelor, care sprijină managementul explicit al cunoştinţelor (Gordon, 2000). Novak (1993) consideră aceste hărţi nişte reprezentări vizuale active ale conceptelor referitoare la un domeniu. Hărţile conceptuale trebuie citite de sus în jos, începând cu conceptele de nivel superior – mai generale –, spre conceptele de nivel inferior – mai specifice –, aflate în partea de jos a hărţii. Hărţile conceptuale au, de asemenea, legături pe diagonală ce arată relaţiile dintre idei, în diferite segmente ale hărţii.

Chiar dacă la început era folosită doar ca tehnică pentru descrierea şi comunicarea conceptelor în contextul teoriei asimilării – această teorie cognitivă a învăţării cu aplicaţii extensive în domeniul educaţional (Canas *et al.*, 1995) –, desigur că această tehnică de reprezentare a cunoştinţelor, datorită caracteristicilor sale (simplitate, reprezentare grafică, oferirea unei imagini globale a unei probleme etc.) poate fi aplicată – şi, de altfel, chiar este – în orice domeniu : de la construirea sistemelor-expert, diagnoza organizaţională, planificarea şi organizarea procesului de învăţare (individuală şi organizaţională) şi procesul educaţional (planificare curriculară, dezvoltare personală) până la planificarea şi dezvoltarea afacerilor.

Hărţile conceptuale pot fi construite pe două căi : fie în mod structurat, fie în mod nestructurat (Winitzky, Kauchak şi Kelly, 1994 ; Zanting, Verloop şi Vermunt, 2001). Dacă se optează să se construiască harta conceptuală folosindu-se sarcinile nestructurate, atunci li se dă subiecţilor (care urmează să construiască harta) o temă generală, li se cere să facă un brainstorming ce are ca temă generarea de termeni şi apoi să îi organizeze într-o hartă conceptuală.

Dacă se folosesc exerciţiile structurate în construirea hărţilor, li se oferă subiecţilor o listă fixă de termeni pe care trebuie să îi organizeze într-o hartă.

Ambele modalităţi au avantaje şi dezavantaje. Astfel, dacă se foloseşte metoda nestructurată de construire a hărţilor conceptuale, acestea oferă o viziune personală, idiosincrazică asupra domeniului, dar se pierde capacitatea de concentrare asupra conceptelor-ţintă. De asemenea, datorită faptului că fiecare individ are o hartă unică, comparaţiile intersubiecţi sunt mai greu de realizat. Dacă harta se construieşte printr-o metodă structurată, ea va permite o analiză specifică şi realizarea unor comparaţii intersubiecţi. Dezavantajul este că o astfel de hartă e

mai puţin utilă în investigarea dezvoltării conceptualizării unui anumit domeniu pentru un anumit subiect.

Indiferent de modalitatea (structurată sau nestructurată) care se alege, în procesul de construire a hărţilor conceptuale, se parcurg câteva etape (Novak, 1993 ; Gómez *et al.*, 2000 ; David, 2004, 2006) :

- selectarea domeniului şi a scopului/obiectivelor pentru care se construieşte harta conceptuală ;
- alegerea subiecţilor/experţilor pe baza cunoştinţelor cărora se va construi harta conceptuală ;
- identificarea şi listarea conceptelor-cheie care se aplică la domeniul ales ;
- stabilirea relaţiilor dintre concepte, identificatori şi identificaţi – relaţii care să fie valide şi utile pentru scopul şi contextul în care are loc construirea hărţii conceptuale ;
- construirea unei hărţi conceptuale preliminare incluzând conceptele relevante şi relaţiile dintre ele ;
- revizuirea hărţii de două-trei ori ;
- stabilirea legăturilor „încrucişate" (dintre diferite domenii de cunoştinţe : domeniul studiat şi alte domenii de cunoştinţe, ce tip de relaţii există etc.) ;
- revizuirea şi finalizarea hărţii conceptuale.

Este important de remarcat faptul că toate conceptele sunt legate într-un anumit fel de celelalte. Din această cauză, este necesar să fii selectiv în identificarea legăturilor încrucişate şi cât se poate de precis în identificarea cuvintelor de legătură dintre concepte. Hărţile „pe orizontală" (cu puţine niveluri ierarhice) demonstrează o slabă înţelegere a materialului şi o structurare inadecvată a hărţii.

O dificultate care apare adesea este adăugarea cuvintelor de legătură. Acest fenomen apare din cauza insuficientei înţelegeri a relaţiilor dintre concepte. Identificarea cu succes a cuvintelor de legătură corelează pozitiv cu niveluri ridicate de performanţă cognitivă, şi anume evaluarea şi sinteza cunoştinţelor.

Etapele de construire a hărţilor conceptuale descrise până acum sunt cele propuse de Novak (1993). Aşa cum am menţionat însă, cercetările lui Novak s-au concentrat mai mult asupra domeniului educaţional, iar procesul descris de el se aplică mai degrabă în construirea individuală a hărţilor cognitive. Trochim (1989) preia tehnica şi o aplică domeniului psihologiei organizaţionale, fiind interesat de modalitatea în care acest mod de conceptualizare a cunoştinţelor poate fi folosit de grupuri.

În acest sens, el propune şase paşi pentru construirea hărţilor conceptuale în grup (Trochim, 1989) :

1. pregătirea proiectului (incluzând aici selecţia participanţilor şi identificarea temei ce va fi conceptualizată) ;

2. generarea ideilor ;
3. structurarea ideilor ;
4. reprezentarea ideilor sub forma unei hărţi conceptuale (utilizând scalarea multidimensională şi analiza cluster) ;
5. interpretarea hărţii ;
6. utilizarea hărţii.

Această tehnică de lucru are câteva avantaje : încurajează grupul să rămână concentrat asupra sarcinii pe care o are de realizat ; duce la stabilirea rapidă a unui cadru conceptual ; exprimă în întregime acest cadru în limbajul participanţilor ; se concretizează într-o imagine, un produs grafic ce arată simultan toate ideile majore şi interrelaţiile lor ; implică deseori coeziunea grupului sau a organizaţiei (Trochim, 1989). O hartă conceptuală, din punctul de vedere al grupului, reprezintă o imagine grafică a modului în care gândeşte grupul, ce prezintă toate ideile grupului referitoare la subiectul în discuţie, arată cum sunt legate aceste idei între ele şi, opţional, care idei sunt mai importante, relevante sau potrivite.

În cazul construirii unei hărţi conceptuale de grup, alegerea grupului depinde de situaţia concretă. Astfel, dacă avem în vedere procesele de planificare sau evaluare a afacerilor, aceste grupuri ar putea fi reprezentate de : administratorii, acţionarii ori membrii din conducerea unei organizaţii ; liderii unei comunităţi sau reprezentanţii unor grupuri de interese ; academicieni sau membri ai comunităţilor de decizie în diverse probleme ; reprezentanţi ai clienţilor – şi exemplele ar putea continua. Procesul de construire a hărţii conceptuale este ghidat de un facilitator care poate fi un consultant extern sau un membru din interiorul grupului. Rolul facilitatorului este doar de a conduce procesul – conţinutul, interpretarea şi utilizarea hărţii conceptuale fiind determinate în întregime de grupul care o construieşte.

Prezentăm în continuare o succintă descriere a celor şase paşi propuşi de Trochim (1989) în construirea de către grup a unei hărţi conceptuale.

Pasul 1 : pregătirea – în acest moment trebuie realizate două sarcini majore înainte de a demara procesul de grup propriu-zis. În primul rând, facilitatorul trebuie să lucreze cu părţile implicate pentru a decide cine va participa la proces, iar în al doilea rând, el trebuie să lucreze cu participanţii sau cu un subgrup pentru a decide subiectul specific al conceptualizării.

În ceea ce priveşte selectarea participanţilor, una dintre cele mai importante sarcini pe care facilitatorul trebuie să o ducă la bun sfârşit este aceea de a decide cine va participa la procesul de construire a hărţii conceptuale. Trochim (1989) sugerează că o conceptualizare este foarte bună atunci când include o mare varietate de persoane relevante. Dacă ne interesează procesul de planificare strategică pentru o organizaţie de consultanţă în resurse umane, atunci s-ar putea

include printre participanţi: personal administrativ, consultanţi, clienţi şi chiar membrii relevanţi ai comunităţii. Pentru un program de evaluare am putea avea în vedere: personal administrativ, angajaţi, clienţi, specialişti în resurse umane, reprezentanţi ai consiliului de administraţie. O participare cât mai eterogenă asigură luarea în considerare a unei varietăţi de puncte de vedere. Desigur, trebuie să menţionăm – lucru valabil pentru orice studiu – că modalitatea de selecţie a subiecţilor depinde în primul rând de scopul cercetării. Aşadar, în măsura în care se doreşte generalizarea hărţii conceptuale rezultate la o populaţie mai largă, trebuie respectate schemele de eşantionare randomizată. Dacă scopul cercetării este însă altul, se poate lucra cu grupuri omogene, avantajul fiind aici şi unul de natură logistică: e mai simplu să foloseşti angajaţii unei singure companii sau ai unui departament. Aici contează, aşa cum spuneam, scopul pentru care se cercetează o anumită problemă şi natura ei.

În ceea ce priveşte numărul participanţilor la un astfel de proces, nu există limitări stricte. În mod tipic, un astfel de grup include însă între 10-20 de persoane. Astfel, se asigură o varietate a opiniilor şi se menţin, în acelaşi timp, condiţii bune pentru discuţii şi interpretări în procesul de realizare a hărţii respective.

De asemenea, este important ca toţi participanţii să se implice în fiecare etapă a procesului. Desigur, pot exista situaţii în care grupul din etapa de brainstorming să fie uşor diferit de cel din etapa de structurare a hărţii sau de interpretare şi utilizare a ei, dar s-a demonstrat că hărţile conceptuale sunt mai bine înţelese de oamenii care au participat la toate fazele procesului decât de cei ce au participat doar la una sau două.

A doua etapă premergătoare este pregătirea temei sau a domeniului conceptualizării. Aici trebuie definite atât tema sesiunii de brainstorming, cât şi dimensiunea sau dimensiunile ce vor fi folosite în etapa de structurare a hărţii pentru a cota conceptele elaborate în timpul brainstormingului.

Un exemplu de temă ce poate fi formulată în această etapă, oferit de Trochim (1989), este următorul: „Formulaţi fraze scurte sau propoziţii care să descrie servicii specifice pe care organizaţia dumneavoastră le poate oferi". Este de remarcat faptul că, luând din nou în considerare scopul cercetării, mai ales în construirea unor hărţi conceptuale în acest domeniu, conceptele pot lua forma nu doar a cuvintelor, ci şi a frazelor scurte sau a propoziţiilor.

Pasul 2: generarea ideilor (a cuvintelor sau propoziţiilor) – odată ce s-au stabilit participanţii şi tema discuţiei, procesul de realizare a hărţii conceptuale poate începe cu generarea unui set de afirmaţii care, în mod ideal, ar trebui să acopere întregul domeniu conceptual al temei de interes. În această etapă se foloseşte, de cele mai multe ori, metoda brainstormingului. Facilitatorul are rolul de a nota toate afirmaţiile fie pe cartonaşe, fie direct în cadrul unor programe specializate pe calculator. Participanţii trebuie încurajaţi să ceară

clarificări pentru orice termeni nefamiliari. Dacă facilitatorul consideră că unii participanţi ar avea reticenţe în a-şi exprima public unele idei din cauza faptului că ele ar putea fi controversate sau jenante, este de dorit să i se permită fiecărui participant să poată face, anonim, pe hârtie, afirmaţii – pentru a se păstra confidenţialitatea.

Teoretic, nu există o limită a numărului de afirmaţii care pot fi generate. Cu toate acestea, un număr de peste 100 de afirmaţii impun constrângeri practice serioase, aşa că ar trebui limitate. Acest lucru poate fi realizat prin eliminarea afirmaţiilor redundante. Odată ce este generat un set final de afirmaţii, ele trebuie verificate, pentru a se evita ambiguităţile, neclarităţile.

Există situaţii în care, pentru a genera domeniul conceptual, nu se foloseşte brainstormingul. Uneori setul de afirmaţii poate fi extras din documente scrise, cum ar fi rapoarte anuale, documente legate de comunicarea internă, interviuri sau fişe de observaţie. Astfel, dacă scopul conceptualizării este de a stabili interrelaţiile dintre zece departamente ale unei organizaţii, se vor alege pur şi simplu cele zece nume ale departamentelor drept concepte pentru hartă (Trochim, 1989).

Pasul 3 : structurarea afirmaţiilor – după ce a fost stabilit un set de afirmaţii care descriu domeniul conceptual pentru o anumită problemă, trebuie oferite informaţii legate de modul în care conceptele sunt legate între ele. În plus, se poate evalua fiecare afirmaţie pe o anumită dimensiune.

În mod obişnuit, se pot obţine informaţii referitoare la interrelaţii folosindu-se procedura de sortare nestructurată propusă de Rosenberg şi Kim (1975). Fiecare afirmaţie este notată pe un cartonaş separat şi fiecărui participant i se înmânează un set complet de afirmaţii. Fiecare persoană este instruită să sorteze aceste cartonaşe în coloane care „să aibă un înţeles" pentru ea. Există câteva restricţii ce trebuie luate în considerare atunci când se aplică această procedură, şi anume : fiecare afirmaţie poate fi plasată într-o singură coloană (un item nu poate fi plasat în două coloane simultan), nu pot fi puse toate afirmaţiile într-o singură coloană. În afară de aceste restricţii, participanţii pot sorta cartonaşele în orice fel „are sens" pentru ei.

În momentul în care fiecare persoană a terminat de sortat, rezultatele trebuie combinate pentru întregul grup. Astfel se întocmesc matrice de sortare individuale care apoi sunt combinate pentru a forma o matrice de similaritate de grup (Trochim, 1989).

Pasul 4 : reprezentarea afirmaţiilor – există trei etape ale procesului de reprezentare a domeniului conceptual. În primul rând, se face o analiză care localizează fiecare afirmaţie ca punct separat al hărţii. Afirmaţiile care sunt mai aproape unele de altele pe această hartă sunt cele care au fost sortate împreună mai frecvent ; afirmaţiile mai distante pe hartă au fost în general sortate împreună mai puţin frecvent. În al doilea rând, se grupează sau se împart afirmaţiile în clusteri ce reprezintă o grupare conceptuală de nivel superior a setului original

de afirmaţii. În cele din urmă, se poate construi harta care ia în considerare cotările medii fie pe punct, fie pe cluster.

Pentru prima etapă, se poate realiza o scalare multidimensională a matricei de similaritate obţinute la punctul 3. A doua analiză implică utilizarea analizei de clusteri. Analiza finală implică obţinerea unor medii ale cotărilor participanţilor pentru fiecare afirmaţie şi pentru fiecare cluster.

Pasul 5 : interpretarea hărţii – pentru a interpreta conceptualizarea, Trochim (1989) propune utilizarea unui set de materiale : lista afirmaţiilor, lista clusterilor, harta pe puncte, harta pe clusteri. Toate aceste documente sunt importante în procesul de interpretare a hărţilor conceptuale. Desigur, harta conceptuală propriu-zisă este cea pe clusteri. Însă, oricum, este important ca toate materialele să fie analizate pentru a înţelege problema respectivă.

Desigur, identificarea clusterilor nu este suficientă. Ei trebuie definiţi. Pentru aceasta, fiecare participant trebuie să citească setul de afirmaţii pentru fiecare cluster şi să propună o scurtă frază sau un cuvânt care să descrie ori să numească setul respectiv de afirmaţii ca un cluster. Când fiecare persoană a găsit un astfel de nume, grupul trebuie să ia cluster cu cluster şi să încerce să ajungă la o înţelegere de grup legată de un nume acceptabil pentru fiecare.

Apoi participanţii trebuie să stabilească dacă se pot identifica clusteri de clusteri, „regiuni" majore pe hartă care, desigur, vor trebui denumite şi ele. Această hartă finală constituie cadrul conceptual şi rezultatul procesului de construire a hărţii conceptuale.

Pasul 6 : utilizarea hărţilor – în acest punct trebuie discutate modalităţile în care grupul poate utiliza harta în scopul în care a fost construită (pentru a îmbunătăţi anumite procese, pentru a clarifica anumite probleme). Trochim (1989) consideră că utilizările unei hărţi sunt limitate doar de creativitatea şi motivaţia grupului.

Aşadar, procesul de construire a hărţilor conceptuale în grup le permite oamenilor să lucreze mai eficient ca grup fără a le afecta individualitatea. De asemenea, ajută grupurile să facă faţă complexităţii ideilor pe care le deţin fără a le trivializa sau a pierde detaliile.

Datorită caracteristicilor sale (simplicitate, reprezentare grafică, oferirea unei imagini globale asupra unui domeniu etc.) hărţile conceptuale pot fi aplicate în domenii precum (David, 2004, 2006) :

- comunicarea – pot fi folosite ca instrument de comunicare. O hartă conceptuală produsă de o persoană reprezintă o posibilă modalitate de a structura informaţii sau idei. Această modalitate poate fi împărtăşită cu alte persoane. O hartă conceptuală elaborată de un grup reprezintă ideile acelui grup. În ambele cazuri, harta conceptuală poate fi folosită ca un instrument de comunicare pe care oamenii îl pot folosi pentru a discuta pe marginea unor concepte şi a

relaţiilor dintre concepte. Ei pot ajunge la un acord privind o structură comună ce poate fi folosită ca bază pentru acţiuni ulterioare ;

- construirea sistemelor expert – hărţile conceptuale realizate de experţii dintr-un anumit domeniu pot sta la baza construirii sistemelor expert deoarece prezintă scheletul cunoştinţelor din domeniul respectiv ;
- diagnoza organizaţională – hărţile conceptuale permit ca problema să fie descompusă în module şi/sau subprobleme. Astfel se poate depista exact locul în care harta angajaţilor nu se suprapune hărţii expertului, deci locul unde s-ar putea afla problema cu care se confruntă organizaţia. Harta conceptuală poate oferi o bază comună de discuţie între angajaţi şi expert ;
- procesul de învăţare (individuală şi organizaţională) – hărţile conceptuale facilitează învăţarea prin cooperare. Realizarea unor hărţi conceptuale în grupuri mici poate fi foarte utilă în diverse domenii : de la învăţământ, la diverse companii care pot folosi metoda pentru a ajuta diverse echipe să-şi clarifice şi să-şi selecteze cunoştinţele necesare în rezolvarea diverselor probleme (de la designul unor produse până la probleme administrative) ;
- procesul educaţional (planificare curriculară, în dezvoltarea personală) – hărţile conceptuale pot fi foarte utile în planificarea curriculară (Novak, 1993 ; Gordon, 2000) deoarece prezintă, într-o manieră foarte concisă, conceptele şi principiile-cheie ce trebuie învăţate. Organizarea ierarhică a conceptelor în hartă sugerează o secvenţiere optimă a materialului de învăţat. De vreme ce caracteristica fundamentală a învăţării cu sens, a învăţării logice a unui material, o reprezintă posibilitatea de integrare a noilor cunoştinţe în cadrele conceptuale deja existente, o astfel de hartă, prin modul în care este organizată (de la informaţii generale la informaţii specifice), încurajează şi măreşte posibilitatea unei învăţări cu sens. Astfel, în planificarea curriculară, se recomandă construirea unei „macrohărţi” care să prezinte ideile principale ale întregului curs sau ale întregului plan de învăţământ. Pe lângă acestea, mai trebuie incluse şi „microhărţi” care să arate structura cunoştinţelor pentru un segment foarte specific al programului instructiv ;
- planificarea şi dezvoltarea afacerilor – în afaceri, hărţile conceptulale pot fi utile în :
  - prezentarea modului în care „se fac lucrurile” – pentru instruire ;
  - oferirea unei experienţe comună tuturor, referitoare la modul în care este organizată afacerea şi cum funcţionează ;
  - integrarea viziunilor comune despre sarcinile într-un singur model ;
  - punerea la dispoziţia angajaţilor a unor resurse de care au nevoie pentru a-şi desfăşura munca (dacă au fost integrate într-o astfel de hartă).

O astfel de hartă conceptuală poate fi creată de o echipă sau printr-o muncă de colaborare între echipe, dar care să folosească standarde comune. Ea face

cunoştinţele „vizibile" pentru toţi managerii. Îi ajută să identifice „ariile/domeniile" cunoştinţelor cărora este necesar să li se acorde o mai mare atenţie. De asemenea, se pot prefigura planificările strategice şi schimbările. Aşadar, o hartă de cunoştinţe reflectă „tabloul general" al domeniului de afaceri şi procesele specifice prin care se realizează activităţile. Ea poate fi creată rapid de oamenii de afaceri, dovedindu-se un instrument util în munca lor. Un alt beneficiu este că hărţile conceptuale sprijină compararea şi apropierea între scopurile organizaţionale şi cele individuale ;
- evaluarea – hărţile conceptuale pot fi folosite ca instrument de evaluare în orice domeniu : de la cel educaţional până la cel al afacerilor.

Aşadar, după cum se poate vedea, metodologia Q şi metoda hărţilor conceptuale reprezintă două modalităţi de investigare a unor realităţi şi în special de culegere a unor date care să le servească consultanţilor organizaţionali în identificarea reprezentărilor mentale ale membrilor unei companii referitoare la diverse probleme cu care se confruntă la locul de muncă.

Metodele calitative de studiu încep să-şi găsească locul în cercetările psihologice în general. Şi în domeniul psihologiei organizaţionale cercetătorii încep să fie preocupaţi din ce în ce mai mult de aceste modalităţi de investigare, practicienii din domeniu, aşa cum am arătat în acest capitol, fiind de multă vreme adepţii acestui mod de cercetare a realităţii, din motive legate de complexitatea şi dinamismul aspectelor practice cu care se confruntă. Interesul ştiinţific faţă de rafinarea acestui tip de metodologie nu poate decât să constituie o garanţie a rigurozităţii cu care vor fi desfăşurate astfel de demersuri pe viitor.

Bibliografie

Avolio, B.J. (2007), „Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory-Building", *American Psychologist*, 62, pp. 25-33.

Băban, A. (2002), *Metodologia cercetării calitative*, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca.

Băban, A. (2007), „The Nature and Relevance of Qualitative Research in the Era of Evidence-Based Practice", *Cogniţie, Creier, Comportament/Cognition, Brain, Behavior*, XI, pp. 223-228.

Blanz, F., şi Ghiselli, E.E. (1972), „The mixed standard scale : A new rating system", *Personnel Psychology*, 25, pp. 185-199.

Brewerton, P., şi Millward, L. (2001), *Organizational research methods : A guide for students and researchers*, Sage, Londra.

Brown, S.R. (1996), „Q Methodology and qualitative research", *Qualitative Health Research*, nr. 6, pp. 561-567.

Bruner, J. (1990), *Acts of Meaning*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Canas, A.J., Kenneth, M.F., Hayes, P.J., Brennan, J., şi Reichherzer, T. (1995), „Knowledge construction and sharing in quorum", *Proceedings of the 1995 AI in Education Conference*, pp. 218-225.

Casper, W.J., Eby, L.T., Bordeaux, C., Lockwood, A., şi Lambert, D. (2007), „A Review of Research Methods in IO/OB Work-Family Research", *Journal of Applied Psychology*, 92, pp. 28–43.
Chapman, D.S., Uggerslev, K.L., Carroll, S.A., Piasentin, K. A., şi Jones, D.A. (2005), „Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 90, pp. 928-944.
Darlington, Y., şi Scott, D. (2002), *Qualitative Research in Practice: Stories from the Field*, Allen & Unwin, Crows Nest, NSW.
David, I. (2003), „Interviul de selecţie: soluţii practice", *Psihologia resurselor umane*, vol. 1, nr. 2, pp. 54-62.
David, I. (2004), „Hărţile conceptuale – modalitate de management al cunoştinţelor", în Horia D. Pitariu (ed.), *Ergonomie cognitivă: teorii, modele, aplicaţii* (pp. 76-88), MATRIX ROM, Bucureşti.
David, I. (2006), „Domenii de aplicabilitate ale hărţilor conceptuale", în *Studii şi cercetări din domeniul ştiinţelor socio-umane*, vol. 15 (pp. 75-82), apărut sub egida Departamentului de Cercetări Socio-Umane, Institutul de Istorie „George Bariţ" al Academiei Române – Filiala Cluj-Napoca, Editura Argonaut, Cluj-Napoca.
David, I. (2007), „Using focus-group method in consumer behavior research", *Cogniţie, Creier, Comportament/Cognition, Brain, Behavior*, XI, pp. 461-474.
Dennis, K.E., şi Goldberg, A.P. (1996), „Weight control and self-efficacy types and transitions affect weight-loss outcomes in obese women", *Addictive Behaviors*, 21, pp. 103-116.
Fassinger, R.E. (2005), „Paradigms, praxis, problems, and promise: Grounded theory in counseling psychology research", *Journal of Counseling Psychology*, 52, pp. 156-166.
Faverge, J.M., Leplat, J., şi Guiguet, B. (1958), *L'adaptation de la machine à l'homme*, PUF, Paris.
Flanagan, J.C. (1954), „The Critical Incident Technique", *Psychological Bulletin*, 51, 4, pp. 327-358.
Goldstein, I.L., şi Ford, J.K. (2002), *Training in Organizations*, Wadsworth, Belmont, CA.
Gómez, A., Moreno, A., Pazos, J., şi Sierra-Alonso, A. (2000), „Knowledge maps: An essential technique for conceptualisation", *Data & Knowledge Engeneering*, 33, pp. 169-190.
Gordon, J.L. (2000), „Creating knowledge maps by exploiting dependent relationships", *Knowledge-Based Systems*, 13, pp. 71-79.
Haverkamp, B.E. (2005), „Ethical perspectives on qualitative research in applied psychology", *Journal of Counseling Psychology*, 52, pp. 146-155.
Haverkamp, B.E., Morrow, S.L., şi Ponterotto, J.G. (2005), „A Time and Place for Qualitative and Mixed Methods in Counseling Psychology Research", *Journal of Counseling Psychology*, 52, pp. 123-125.
Hill, C.E., Knox, S., Thompson, B.J., Williams, E.N., Hess, S.A., şi Ladany, N. (2005), „Consensual qualitative research: An update", *Journal of Counseling Psychology*, 52, pp. 196-205.
Iliescu, D. (2005), *Metodologia Q*, Comunicare.ro, Bucureşti.
International Coach Federation (2006), http://www.coachfederation.org/ICF/For_Coaching_Clients/What_is_aCoach/FAQs/, accesat la 31.08.2006.
Jones, G., şi Spooner, K. (2006), „Coaching High Achievers", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, pp. 40-50.

Kallay, E., şi David, I. (2005), „A short review of meaning making at societal and individual level", *Cogniţie, Creier, Comportament*, vol. IX, nr. 1, pp. 19-33.

Kouabenan, R.D. (1998), *Explication naïve de l'accident et prévention*, PUF, Paris.

Landy, F.J. (1989), *Psychology of work behavior*, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove.

Landy, F.J., şi Farr, J.L. (1980), „Performance rating", *Psychological Bulletin*, 87, pp. 72-107.

McCreary, D.R., şi Thompson, M.M. (2006), „Development of Two Reliable and Valid Measures of Stressors in Policing : The Operational and Organizational Police Stress Questionnaires", *International Journal of Stress Management*, 13, pp. 494-518.

McKelley, R.A., şi Rochlen, A.B. (2007), „The Practice of Coaching : Exploring Alternatives to Therapy for Counseling-Resistant Men", *Psychology of Men & Masculinity*, 8, pp. 53-65.

McKeown, B., şi Thomas, D. (1988), *Q Methodology*, Sage, Newbury Park.

Miller, W., şi Crabtree, B. (1992), „Primary care research : A multimethods typology and qualitative road map", în B. Crabtree şi W. Miller (eds.), *Doing Qualitative Research : Research Methods for Primary Care*, vol. 3 (pp. 3-28), Sage, Newbury Park, CA.

Montmollin, M. de (1961), *Nouvelles perspectives dans l'étude du travail*, Dunod, Paris.

Morrison, M.A., Haley, E., Scheehan, K.B., şi Taylor, R.E. (2002), *Using Qualitative Research in Advertising Research : Strategies, Techniques and Applications*, Sage, Thousand Oaks.

Mucchielli, R. (1969), *L'étude des postes de travail*, Librairies Techniques, Entreprise Moderne d'Edition et les Editions Sociales Françaises Paris.

Novak, J. (1993), *The theory underlying concept maps and how to construct them*, http : / /cmap.coginst.uwf.edu/info, accesat la 16 februarie 2004.

Nozick, R. (1989), *The examined life*, Simon & Schuster New York.

Peltier, B. (2001), *The psychology of executive coaching*, Brunner-Routledge, San Francisco.

Pitariu, H.D. (2000), *Managementul resurselor umane : evaluarea performanţelor profesionale*, ALL Beck, Bucureşti.

Pitariu, H.D. (2003), *Proiectarea fişelor de post, evaluarea posturilor de muncă şi a personalului. Un ghid practic pentru manageri*, Irecson, Bucureşti ; ediţia a II-a : 2006.

Puplampu, B.B. (2005), „Toward a Framework for Understanding the Distressed Organization : Insights From Practitioner-Based Organizational Interventions in an Emerging Economy", *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 57, pp. 246-258.

Ramos, C.M. (2007), „Organizational Change in a Human Service Agency", *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 59, pp. 41-53.

Rein, M., şi White, S. (1981), „Knowledge for practice", *Social Service Review*, vol. 55, nr. 1, pp. 1-41.

Roberson, Q.M., şi Stevens, C.K. (2006), „Making Sense of Diversity in the Workplace : Organizational Justice and Language Abstraction in Employees' Accounts of Diversity--Related Incidents", *Journal of Applied Psychology*, 91, pp. 379–391.

Rubin, H., şi Rubin, I.S. (1995), *Qualitative interviewing : The art of hearing data*, Sage, Newbury Park, CA.

Schmolck, P. (2002), *PQ-method, version 2.11* (computer software), UNIBW, München.

Shell, D.K., şi Brown, S.R. (1984), „Q methodology as a bridge between qualitative and quantitative research : Application of the analysis of attitude change in foreign study program participants", în J.L. Vacca, şi H.A. Johnson (eds.), *Qualitative research in*

education (pp. 79-84), Kent State University, Bureau of Educational Research and Service, Kent, OH.

Silverstein, L.B., Auerbach, C.F., și Levant, R.F. (2006), „Using qualitative research to enhance clinical practice", *Professional Psychology: Research and Practice*.

Slater, J.S. (1998), „Qualitative research in advertising", în J.P. Jones (ed.), *How Advertising Works: The role of Research*, Sage, Thousand Oakes.

Smith, P.C., și Kendall, L.M. (1963), „Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scale", *Journal of Applied Psychology*, 47, pp. 149-155.

Somech, A., și Drach-Zahavy, A. (2007), „Strategies for Coping With Work-Family Conflict: The Distinctive Relationships of Gender Role Ideology", *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, pp. 1-19.

Sperry, L. (1993), „Working with executives: Consulting, counseling, and coaching", *Individual Psychology*, 49, pp. 257-266.

Stephenson, W. (1935), „Correlating persons instead of tests", *Character and Personality*, 4.

Strauss, A.L., și Corbin, J. (1998), *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, ediția a II-a, Sage, Thousand Oaks, CA.

Swift, T.A., și Robertson, I.T. (2000), *Effective Interviewing Skills*, BPS Books, Londra.

Trochim, W.M.K. (1989), *An introduction to concept mapping for planning and evaluation*, http://trochim.human.cornell.edu/research/epp1/epp1.htm, accesat la 16 februarie 2004.

Tse, J.L.M., Flin, R., și Mearns, K. (2007), „Facets of Job Effort in Bus Driver Health: Deconstructing «Effort» in the Effort–Reward Imbalance Model", *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, pp. 48-62.

Wasylyshyn, K.M., Gronsky, B., și Haas, J.W. (2006), „Tigers, Stripes, and Behavior Change: Survey Results of a Commissioned Coaching Program", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, pp. 65-81.

Winitzky, N., Kauchak, D., și Kelly, M. (1994), „Measuring teacher's structural knowledge", *Teaching, și Teacher Education*, 2, pp. 125-139.

Zanting, A., Verloop, N., și Vermunt, J.D. (2001), „Student teachers eliciting mentors' practical knowledge and comparing it to their own beliefs", *Teaching & Teacher Education*, 17, pp. 725-740.

Simulările organizaționale

Cătălina Ciuce

1. Introducere

„Afacerile au devenit o formă de joacă, iar joaca a devenit o afacere." (Klabbers, 2006, p. 23) Aria jocurilor şi simulărilor nu pare altceva decât obişnuinţa câtorva persoane de a se juca o viaţă întreagă. Cu toate acestea, acele câteva persoane nu sunt deloc puţine, experienţa lor este variată şi domeniile din care provin sunt din ce în ce mai vaste.

Primele dovezi ale utilizării jocurilor datează de peste 5 000 de ani. Table de joc şi piese sculptate în piatră au fost descoperite în piramida lui Keops şi în temple la Luxor şi Karnak şi erau utilizate pentru a prezice norocul jucătorilor în viaţa de după moarte (Leigh şi Kinder, 2001). Gruenfeld subliniază că există şi în prezent o serie de culturi în care jocurile sunt folosite pentru a avea grijă de morţi. În Surinam ele rămân, în acest sens, parte a ritualului funerar cu scopul de a conduce sufletul celui mort. Încă din Antichitate, jocurile au fost considerate o parte integrantă a vieţii cotidiene. Platon sugera că ele reprezintă cea mai bună cale de a educa un om liber (Globus, 2004). Prima carte dedicată jocurilor, *Libro de Jeugos*, a fost publicată în 1283 sub patronajul direct al regelui Alfonso X de Castilia şi Leon şi atestă importanţa lor în cultura Spaniei medievale. Deşi, în general, sunt tratate ca elemente ale culturii, Huizinga, în cartea sa *Homo Ludens* (*apud* Hofstede, 2007) le consideră premergătoare acesteia şi profund relaţionate cu natura umană. Întregul proces de învăţare prin joc, aşa cum apare el în dezvoltarea fiinţei umane, ia proporţii diferite odată cu evoluţia societăţii, dar el există şi la omul scos din contextul social. Iniţial, jocul avea un rol strict adaptativ deoarece oferea cunoştinţe necesare pentru a satisface un set de nevoi individuale de bază. În zilele noastre are în principal rol de socializare, iar complexitatea tot mai crescută a societăţii solicită conturarea unor metode tot mai sofisticate pentru învăţarea socială (Hofstede, 2007). Cele mai vechi jocuri documentate au puternice influenţe religioase, fără ca acestea să fie însă singurul tip de influenţe. Luând însă în considerare jocurile „serioase", acestea încep să apară în secolele al XVII-lea şi al XVIII-lea sub forma simulării unor campanii de război cu scopul construirii strategiei şi pentru a face predicţii privind

rezultatele bătăliei. Acesta ar fi un prim element la nivelul căruia există un consens al majorității cercetătorilor din domeniul jocurilor și simulărilor (Shubik, 1989 ; Hsu, 1989 ; Wolfe și Crookall, 1998 ; Leigh și Kinder, 2001).

În anii de după al doilea război mondial, o mare parte a ofițerilor au început să lucreze în diverse companii în care au importat cunoștințele proprii despre designul jocurilor și simulărilor. La sfârșitul anilor '50 au fost dezvoltate primele simulări moderne. Ele au evoluat pornind de la jocurile de război, datorită dezvoltării informaticii și a unui nou curent în teoriile educaționale. Acesta încuraja utilizarea metodelor active de învățare în locul celor pasive, recunoștea importanța experienței directe și a analizei acesteia (Cohen, Dill, Kuehn și Winters, 1964 ; Graham și Gray, 1969 ; Kolb, 1984, *apud* în Wolfe și Crookall, 1998, p. 8). În acest fel a început aplicarea jocurilor și simulărilor la scară tot mai largă, iar în anii '60 se poate observa generalizarea aplicării lor ca metodă de învățare în organizații și în formarea adulților la nivel global (Leigh și Kinder, 2001).

Obiectivul acestui capitol este să prezinte o serie de concepte și clasificări utilizate în domeniul simulărilor. De asemenea, vor fi prezentate câteva elemente de design și principalele aplicații ale simulărilor ca metodă de cercetare sau de intervenție în domeniul organizațional.

2. Delimitări conceptuale

Unul dintre cele mai problematice aspecte ale domeniului simulărilor și jocurilor este stabilirea clară și general acceptată a terminologiei utilizate. Deși au trecut mai bine de patru decenii de când simulările constituie subiectul unor studii serioase și preocuparea unor cercetători de renume mondial, există probleme majore la nivel de operaționalizare și conceptualizare (Duke, 1995 ; Wolfe și Crookall, 1998 ; Globus, 2004).

O serie de termeni de bază în literatura de specialitate se utilizează, de cele mai multe ori, interșanjabil : *joc* (*game*), *simulare* (*simulation*), *joacă* (*play*). Lipsa unui consens în privința definirii acestor termeni are un motiv pe cât de simplu, pe atât de greu de depășit : diferențele lingvistice. După cum menționam la început, în aria jocurilor și a simulărilor există cercetători și practicieni din domenii și culturi extrem de variate. Acest fapt a determinat o serie de limitări la nivel de limbaj. Dacă în limba engleză *play* și *game* se referă la două lucruri diferite, în germană sau olandeză există o sigură etichetă verbală atât pentru jocul în sine, cât și pentru „joacă" sau acțiunea de a te juca. Deși aceasta nu pare să fie o problemă majoră, ea a indus utilizarea unor terminologii diferite în literatura de specialitate. O altă dificultate, valabilă și pentru limba română, este diferențierea exactă între *joc* și *simulare*, pe de o parte, și un al treilea termen care nu are un corespondent direct în limba noastră, *gaming*, pe de altă parte. Singura traducere viabilă a sa este posibilă în măsura în care este folosit în

sintagma *gaming simulation*, ceea ce presupune, în mare, o simulare de tip joc. Hsu (1989) utilizează toţi aceşti termeni cu un singur sens, pornind de la originea comună a tuturor acestor activităţi şi de la faptul că toate sunt încorporate într-o definiţie mai largă a jocurilor de management, alături de jocul de rol şi studiile de caz. Cu toate acestea, autorul face distincţie între *game* şi *gaming*. Jocul (*game*) este un cadru în care oamenii (jucătorii) interacţionează, iar *gaming* reprezintă totalitatea activităţilor implicate în joc. În mod similar, Thomas (2003), încercând să definească termenul *gaming*, arată că el, deşi, conform dicţionarelor limbii engleze, este sinonim cu *gambling* (implicarea în jocuri de noroc), se foloseşte pentru a descrie orice exemplu de implicare într-un joc, indiferent de natura acestuia. Klabbers (2006) utilizează *gaming* ca termen generic ce înglobează etichetele de *joc*, *joacă* şi *simulare*. El insistă mai mult asupra diferenţierii între *joc* şi *joacă*. Jocul este, din punctul său de vedere, o activitate care implică unul sau mai mulţi actori (jucători) ce îşi asumă nişte roluri, având ca scop atingerea unui anumit obiectiv. În cadrul jocului există un set de reguli care determină ce pot face participanţii, ce constrângeri li se impun sau care este impactul resurselor existente asupra desfăşurării jocului. „Joaca" este, în concepţia autorului, o activitate voluntară, realizată conform unui set de reguli acceptate fără a fi impuse în mod direct de o anumită sursă. Ea prezintă un scop în sine şi este însoţită de tensiune, de bucurie şi de conştientizarea faptului că e ceva diferit faţă de cotidian.

În ceea ce priveşte diferenţierea conceptelor de *joc* şi *simulare*, şi în acest caz există opinii diferite. În general, simularea este considerată un tip de joc (Goodman, 1995), dar există şi autori care subliniază o diferenţă subtilă între cei doi termeni.

În definirea lor, Klabbers (1999) porneşte de la construcţia sistemelor sociale ale căror elemente se regăsesc atât în simulări, cât şi în jocuri. Din perspectiva autorului, aceste elemente sunt actorii, un set prestabilit de reguli şi resursele disponibile. Modul în care interacţionează acestea este prezentat în figura 1.

Relaţiile dintre cele trei nivele permit diferenţierea între jocuri şi simulări. Dacă în designul activităţii există doar setul de reguli şi resursele, fără a implica şi actorii, atunci rezultatul va fi o simulare. În funcţie de măsura în care regulile impuse sunt mai severe sau mai lejere, pot exista două categorii de simulări. Dacă regulile sunt foarte stricte, vom avea o simulare de tipul modelelor de feedback, iar dacă regulile sunt mai laxe, se va obţine o simulare în formă pură, de tipul modelelor input-output.

Când în designul activităţii sunt incluse doar setul de reguli şi actorii, vom obţine o situaţie de joc (autorul foloseşte termenul *gaming*) în care nu sunt stabilite explicit resursele. În acest caz, activitatea poate varia, tot în funcţie de stricteţea regulilor, de la jocul de teatru (reguli stricte) până la jocul de rol (reguli mai puţin bine definite).

Ultima posibilitate se referă la combinarea tuturor celor trei elemente şi defineşte o situaţie de joc completă care include – pe acelaşi continuum care

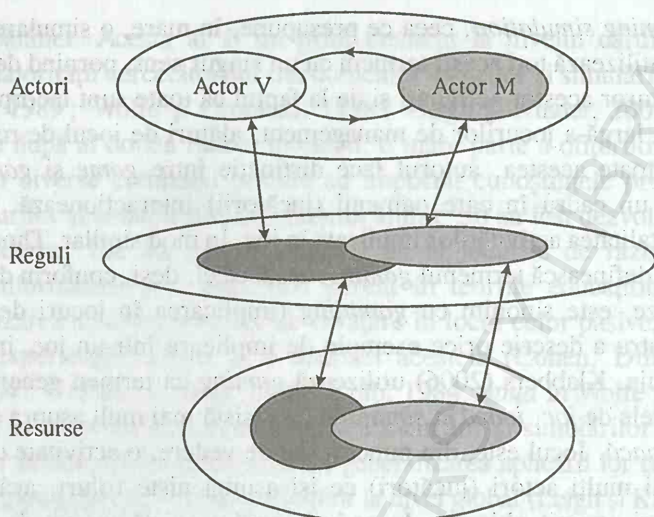


Figura 1. *Elemente ale sistemelor sociale (adaptare după Klabbers, 1999, p. 23)*

porneşte de la reguli lejere şi ajunge până la reguli stricte – jocuri cu formă deschisă (*free form games*), simulări comportamentale şi jocuri cu reguli rigide (*rigid rule games*).

După cum se poate observa, delimitarea celor două concepte nu este totală, autorul considerând simulările comportamentale o formă de joc, iar diferenţierea pe care o subliniază se referă strict la o categorie de simulări realizate pe calculator (*computer based simulations*). Mai mult, Klabbers (2006) specifică o altă distincţie între joc şi simulare: faţă de joc, simularea are o componentă esenţială, şi anume transferul de cunoştinţe, ceea ce o face să fie diferită de alte instrumente emergente din teoria jocurilor. Această distincţie se referă însă la o categorie specială de joc – joc în forma sa pură, precum scrabble sau fotbalul (Ellington, 2000; Leigh şi Kinder, 2001) – şi nu include nici o altă formă mai elaborată, acestea fiind cuprinse în termenul *simulare*, aici folosit la modul generic.

Leigh şi Kinder (2001) oferă următoarele definiţii pentru cele două concepte: simulările constituie reprezentarea unor elemente centrale ale realităţii, iar jocurile o activitate competiţională cu reguli şi roluri clar definite. Cu toate acestea, autorii prezintă o serie de elemente comune ambelor categorii de activităţi:

- şansa – deşi este mai evidentă în cazul jocurilor de noroc, rămâne un factor important până şi în jocurile moderne construite pe computer;
- strategia – este implicată în încercarea de a controla efectul de incertitudine indus de şansă;
- cultura – orice joc sau simulare are la bază un set de valori care pot să evolueze şi să se dezvolte şi ulterior pe parcursul desfăşurării activităţii de joc sau simulare;

- predicţia – se referă la capacitatea de a estima acţiunile actorilor implicaţi, precum şi de a identifica posibilele lor rezultate. Acesta rămâne un factor extrem de important întrucât predicţiile realizate au efecte imediate la nivel comportamental. Ele determină modificări ale comportamentelor pentru a le face să răspundă cât mai bine posibil situaţiilor prezise ;
- incertitudinea şi analiza consecinţelor – fiecare are valoare în sine, datorită faptului că formează o bază pentru identificarea unui număr extrem de mare de posibilităţi

Ellington (2000) foloseşte, în definiţiile pe care le propune, caracteristicile particulare ale jocurilor şi simulărilor. Pentru ca o activitate să devină un joc, ea trebuie să aibă forma unei competiţii deschise şi să conţină un set de reguli clare. Simularea are alte atribute de bază. În primul rând, ea trebuie să reprezinte o situaţie reală şi, în al doilea rând, să fie dinamică.

Goodman (1995) trasează diferenţa între jocurile de tip simulare şi celelalte jocuri pornind de la modul în care sunt încorporate regulile în designul lor. Dacă ele reprezintă doar un sistem de referinţă şi nu sunt caracterizate de prea multă claritate, având mai mult rolul de a ghida decât de a constrânge, este vorba despre un joc de simulare. Dacă, dimpotrivă, regulile sunt foarte rigide şi există un consens între experţii din domeniul la care se face referire prin joc, acesta nu reprezintă o simulare. O posibilă critică la adresa acestei delimitări se referă la imprecizia cu care este stabilită limita de la care încep regulile ca sistem de referinţă. Într-un joc de şah regulile sunt rigide şi există consens în ceea ce le priveşte. Cu toate acestea, anumiţi specialişti includ şahul în categoria jocurilor de tip simulare.

Shubik asociază jocurile cu ştiinţele comportamentale şi le defineşte ca fiind orientate către oameni, în timp ce simulările, din punctul său de vedere, sunt asociate cu informatica şi modelarea pe calculator.

Saunders şi Powell (1998) definesc simularea ca o reprezentare parţială a realităţii în cadrul căreia sunt selectate caracteristicile de bază ale unei situaţii şi se creează o replică a acestora în cadrul unui mediu lipsit de risc. Pentru Enciso (2001), simularea este o activitate care funcţionează parţial sau în totalitate pe baza deciziilor pe care le iau „actorii". Din punctul său de vedere, simulările constituie un model operaţional care implică reducerea şi reprezentarea unui sistem mult mai larg.

Ulrich (2006) prezintă o definiţie generală a simulărilor în care include şi simulările de tip joc : experimentarea unei părţi selectate a realităţii, într-o manieră directă, prin participarea activă la o simulare a realităţii respective.

O altă perspectivă ce merită luată în considerare provine din teoria jocurilor. „Un joc este orice situaţie strategică guvernată de reguli, cu un rezultat bine definit, caracterizat prin interdependenţa strategică a jucătorilor, care au relaţii de preferinţă asupra rezultatelor posibile." (Brânzei, 2006, p. 9) Deşi o parte a

elementelor cuprinse în această definiţie se regăsesc şi în interpretările oferite de autorii citaţi mai sus, specialiştii în *gaming* şi simulări insistă asupra faptului că acest domeniu reprezintă un teritoriu separat de teoria jocurilor. Shubik (1989) şi Klabbers (2006) aduc o serie de argumente pentru a susţine delimitarea celor două.

Teoria jocurilor este o teorie matematică ce se ocupă în principal de analizarea şi modelarea situaţiilor de interacţiune în cadrul cărora apar conflictul şi interesele, fie individuale, fie de grup, şi s-a dezvoltat din necesitatea de a optimiza luarea deciziilor în acest tip de situaţii conflictuale (Brânzei, 2006). Fiind, prin natura sa, axiomatică, teoria jocurilor oferă „o abordare universală şi independent de context a procesului decizional" (Klabbers, 2006, p. 13). Pornind de la aceste date, se conturează un prim argument în separarea celor două domenii de cercetare. Fenomenele ce fac în general obiectivul jocurilor şi simulărilor sunt dependente de context.

În al doilea rând, conceptul de *raţionalitate*, ce stă la baza teoriei jocurilor, este mult prea strict pentru a îngloba comportamentul uman, iar conceptul de *utilitate* are şi el o conotaţie diferită în ştiinţele sociale, care formează baza pentru *gaming*. Pentru a stabili graniţele între cele două domenii, Klabbers (2006), deşi recunoaşte existenţa unor elemente comune, subliniază faptul că teoria jocurilor impune o serie de rigori şi legi ce nu se pot implementa în designul activităţilor incluse în categoria *gaming*.

Lipsa de consecvenţă în conceptualizarea jocurilor şi a simulărilor la nivelul literaturii de specialitate atrage după sine o serie de probleme legate de posibilele clasificări ale tipurilor de jocuri şi simulări. Câteva dintre acestea sunt prezentate în cele ce urmează.

Ellington (2000) propune o clasificare a activităţilor de tip *gaming* în funcţie de două criterii principale : format şi funcţii. O primă clasificare, după format, stabileşte două mari categorii de jocuri şi simulări – manuale şi electronice. Al doilea criteriu este folosit de autor pentru o diferenţiere mai clară între tipurile de activităţi, aceasta fiind vizibilă în figura 2.

Ellington (2000) stabileşte trei mari categorii de activităţi cu funcţii diferite, dar care există în formă pură (jocuri, simulări şi studii de caz) :

1. jocuri pure, utilizate cu scop de divertisment : fotbal, scrabble, poker ;
2. simulări pure, utilizate cu scop de învăţare : simulările computerizate, Link Trainers (simulator pentru piloţi de avion) ;
3. studii de caz pure, utilizate cu scop de aprofundare a unor situaţii specifice : sunt orientate spre detalii şi spre analiza rezultatelor unor acţiuni şi a unor circumstanţe particulare. Un exemplu de studiu de caz este analiza situaţiilor de cazuistică medicală sau a precedentelor legale.

Utilizarea diferită a celor trei tipuri pure de activităţi a dus la dezvoltarea, în timp, a unor categorii noi, care preiau şi combină caracteristicile de bază

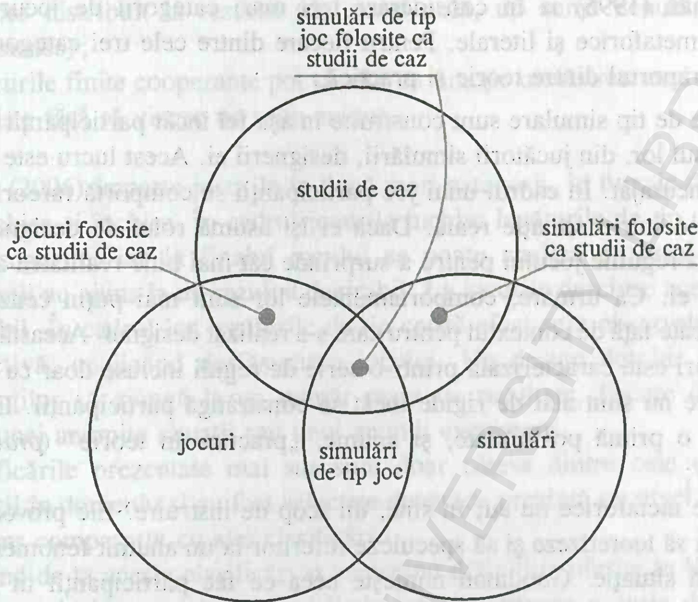


Figura 2. *O clasificare a simulărilor și jocurilor după funcțiile lor (adaptare după Ellington, 2000, p. 15)*

ale formelor pure. Astfel, se conturează patru categorii-hibrid (Leigh şi Kinder, 2001) :

1. simulările de tip joc : combină elemente reprezentative ale realității cu un proces competitiv şi guvernat de reguli ;

2. studii de caz simulate : conțin aspecte importante dintr-o situație reală, dar sunt necompetitive şi se conturează în sarcini pentru dezvoltarea unor deprinderi specifice ;

3. jocuri utilizate ca studii de caz : scopul este de a determina analiza unor date complexe şi se utilizează în teoria probabilităţilor ;

4. simulări de tip joc utilizate ca studii de caz : prezintă caracteristicile tuturor celor trei forme pure de activități şi au cel mai ridicat nivel de utilitate educațională.

Shubik clasifică jocurile în funcție de utilizarea lor şi măsura în care sunt constrânse de reguli rigide sau iau o formă deschisă. Autorul identifică următoarele domenii de utilizare : training, educațional, operațional (precum formarea politicilor), cercetare (generarea şi testarea teoriilor) şi o a cincea categorie pe care o denumeşte „studiile viitorului" şi în care include brainstormingul structurat şi exercițiile politice. Este important de menționat că această clasificare se realiza în anii '80, iar ultima categorie îşi pierde în prezent denumirea inițială, datorită faptului că aceste tipuri de jocuri nu mai reprezintă un curent viitor, ci sunt deja implementate la nivel global.

Goodman (1995) ia în considerare trei mari categorii de jocuri: de tip simulare, metaforice şi literale. Pentru fiecare dintre cele trei categorii autorul stabileşte raportul dintre teorie şi practică:

1. jocurile de tip simulare sunt construite în aşa fel încât participanţii devin, pe parcursul lor, din jucătorii simulării, designerii ei. Acest lucru este permis şi chiar încurajat. În cadrul unui joc participanţii se comportă rareori aşa cum ar face-o într-o situaţie reală. Dacă ei îşi asumă rolul de designeri, devin atenţi la regulile jocului pentru a surprinde cât mai bine realitatea aşa cum o percep ei. Ca urmare, comportamentele lor sunt mai puţin cenzurate sau modificate faţă de contextul pentru care s-a realizat designul. Această categorie de jocuri este caracterizată printr-o serie de reguli incluse doar ca referinţă, dar care nu sunt atât de rigide încât să constrângă participanţii. Este vorba despre o primă posibilitate, şi anume, „practica în teorie" (*practicing in theory*);
2. jocurile metaforice nu au, în sine, un scop de instruire. Ele provoacă participanţii să teoretizeze şi să speculeze referitor la un anumit fenomen sau la o anumită situaţie. Goodman numeşte ceea ce fac participanţii în acest caz „teoretizarea practicii" (*practice theorizing*);
3. jocurile literale sunt cele în cadrul cărora participanţii exersează comportamente pe care trebuie ulterior să le aplice, în mod similar, în momentul în care jocul se opreşte. Ar fi vorba în acest caz despre „practică în practică".

Klabbers (2006) oferă o altă clasificare funcţională a jocurilor, pornind de la influenţele introduse în *gaming* de alte discipline. Din teoria jocurilor provin delimitarea categoriilor cooperant *versus* necooperant, după modul de comunicare al participanţilor la joc, şi o a doua distincţie între jocuri de sumă nulă *versus* jocuri de sumă nenulă, în funcţie de natura câştigurilor (jocurile de sumă nulă sunt activităţile în care câştigul unuia dintre participanţi implică o pierdere pentru celălalt participant, deci suma totală a câştigurilor este zero). Din teoria sistemelor şi din informatică provin alte două concepte: urmărirea scopului *versus* neurmărirea sa şi acces comun *versus* acces distribuit (modul în care se realizează accesul la resursele disponibile în joc). În afara acestor influenţe, autorul introduce un alt element în clasificare care se referă la limita de timp a jocului: jocuri finite, ce au o limită de timp, şi jocuri infinite, în care nu se trasează o astfel de limită. În funcţie de modul în care elementele de mai sus sunt combinate, se obţine următoarea clasificare a jocurilor:

1. jocuri infinite – managementul portofoliilor, jocuri şi simulări organizaţionale;
2. jocuri finite care pot lua forme competitive sau cooperante:
   - jocurile finite competitive se clasifică, la rândul lor, în jocuri cu acces comun la resurse (fie de tip sumă nulă, fie de tip sumă nenulă) şi jocuri cu

acces distribuit la resurse (tip sumă nulă, tip sumă nenulă, jocuri de business);
- jocurile finite cooperante pot să aibă ca funcţie urmărirea unui scop ori să existe fără să vizeze un scop anume.

Leigh (2006) împarte jocurile în două mari categorii, în funcţie de formatul lor: deschise şi închise. În cadrul jocurile închise legăturile de tip cauză-efect sunt descoperite, iar la finalul jocului se poate analiza procesul prin care participanţii au ajuns la un rezultat dezirabil. La jocurile deschise acest lucru nu este posibil. În cadrul lor legăturile de tip cauză-efect sunt observabile doar în retrospectivă, analizând desfăşurarea jocului. Un design deschis le permite participanţilor să ajungă la un număr mare de rezultate, fiecare dintre fiind specific unei anumite situaţii sau unui anumit eveniment.

Clasificările prezentate mai sus sunt doar câteva dintre cele utilizate de specialiştii în domeniu şi au fost selectate deoarece prezintă un nivel mai ridicat de consens comparativ cu alte clasificări.

Pornind de la aceste clasificări şi analizând definiţiile oferite în literatura de specialitate, deşi nu coincid în totalitate, se pot extrage o serie de elemente comune simulărilor:
- constituie o reprezentare a realităţii;
- conţin elementele principale ale unei realităţi sau situaţii-ţintă sub forma unui model;
- sunt dinamice şi prind viaţă doar în momentul în care sunt activate – o simulare nu poate exista doar pe hârtie, ci *devine* simulare în momentul în care este pusă în practică (Leigh şi Kinder, 2001);
- includ, ca element de bază, transferul de cunoştinţe;
- reprezintă un mediu cu risc scăzut sau chiar fără riscuri pentru participanţi.

În cele ce urmează, fără a avea pretenţia de a rezolva problemele existente la nivel conceptual, vom utiliza sintagma *simulare organizaţională* ca reprezentând o categorie mai largă de activităţi care include orice tip de simulare – complet computerizate, asistate de calculator, simulări care nu folosesc deloc calculatorul – şi care se foloseşte ca metodă de cercetare sau de intervenţie în studiul organizaţiilor.

3. Implementarea simulărilor organizaționale

Peters, Vissers şi Heijne (1998) oferă un model simplu de funcţionare a simulărilor organizaţionale, prezentat în figura 3. El cuprinde trei paşi principali: construirea modelului prin extragerea elementelor esenţiale din realitate, implementarea simulării şi transferul rezultatelor simulării înapoi în realitate.

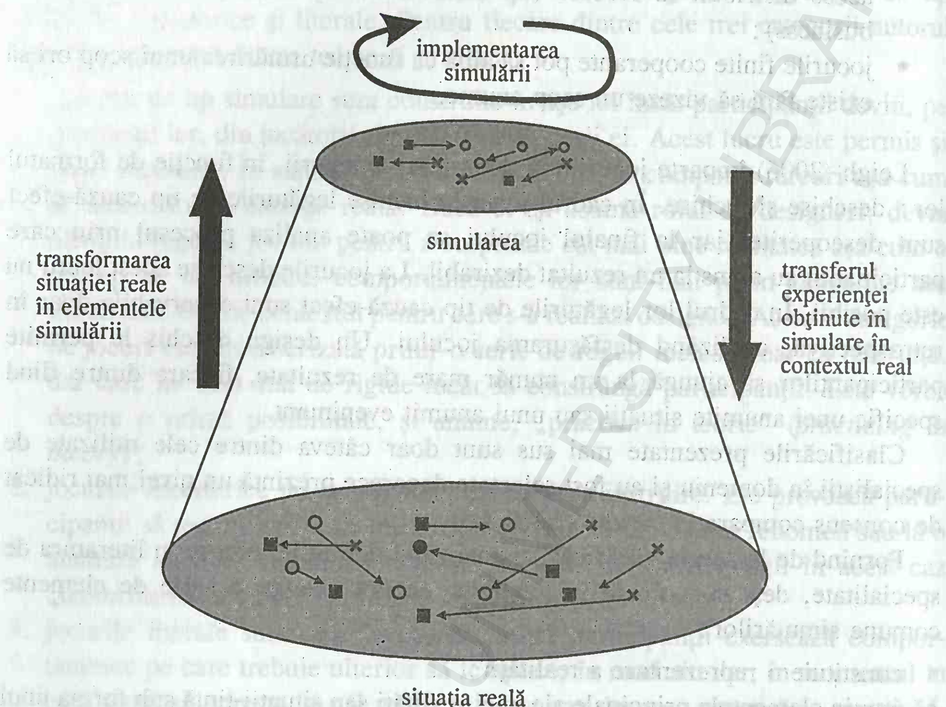


Figura 3. *Modelul unei simulări*
(adaptare după Peters, Vissers şi Heijne, 1998, p. 22)

Leigh şi Kinder (2001) prezintă o succesiune asemănătoare a fazelor unei simulări. Iniţial, o serie de componente ale simulării (participanţii şi materialele simulării) conturează un mediu specific unei situaţii reale, în care toate aceste elemente interacţionează. În funcţie de avantajele produse de interacţiunea lor, dar şi de dezavantajele acestor interacţiuni, simularea furnizează rezultate diferite pentru fiecare situaţie specifică. Rezultatele generate devin ulterior conţinuturi ale procesului de învăţare prin care trec participanţii în cadrul simulării. Autorii atrag atenţia asupra faptului că o simulare, în funcţie de modul cum a fost realizat designul său şi de modalitatea în care a fost aplicată şi facilitată, poate să conducă la rezultatele dorite sau, dimpotrivă, să genereze şi consecinţe negative. Spre exemplu, unul dintre jocurile frecvent utilizate, „Star power", poate să aibă efecte negative la nivel de procese de grup şi să creeze conflicte importante, dacă facilitatorul nu reuşeşte să realizeze un management eficient al simulării pe parcursul desfăşurării acesteia.

3.1. Analiza situaţiei

Premergătoare etapei principale de design este analiza detaliată a situaţiei pe care o vizează simularea organizaţională. Peters (2006) numeşte acest proces „analiza sistemului şi specificaţiile de design". În cadrul specificaţiilor de design se discută necesitatea construirii unei simulări şi se stabilesc obiectivele ei. Pentru a putea stabili ulterior cerinţele specifice ale designului (resursele, scenariul etc.) trebuie să se realizeze o analiză detaliată a problemei existente şi a organizaţiei în general. Principalele informaţiile culese vizează scopul simulării, publicul ei ţintă şi contextul în care va fi utilizată. Toate datele obţinute se clasifică apoi în funcţie de relevanţa lor pentru designul simulării şi sunt schematizate pentru a fi încorporate în diversele elemente ale acesteia.

3.2. Designul unei simulări

După finalizarea analizei organizaţionale începe etapa de design. Ea presupune transformarea unei situaţii într-un model al realităţii vizate.

Procesul de design are trei principii de bază (Peters, Vissers şi Heijne, 1998) : reducerea elementelor realităţii, sintetizarea detaliilor situaţiei specifice şi simbolizarea situaţiei.

Reducerea elementelor realităţii (*reduction*) constă în selectarea celor mai relevante elemente ale situaţiei vizate pentru a fi incluse în modelul simulării. Este foarte important ca alegerea elementelor să fie realizată sistematic şi acordând foarte multă atenţie impactului pe care fiecare dintre ele le are asupra situaţiei simulate. Pe de o parte, includerea unor detalii irelevante complică modelul şi poate crea confuzii la nivelul participanţilor, iar pe de altă parte, omiterea unor elemente care au o relevanţă ridicată pentru situaţia-sursă duce la conturarea unui model incomplet. În ambele cazuri apar erori ce pot avea un impact serios asupra rezultatelor simulării.

Al doilea principiu de design este sintetizarea detaliilor realităţii. Acest pas constă în simplificarea elementelor realităţii prin reducerea lor la caracteristicile principale, pentru a nu crea un model prea complex.

Ultimul principiu, simbolizarea, se referă la conturarea unei structuri noi a situaţiei vizate, o structură simbolică incluzând un scenariu, roluri, reguli şi simboluri. Noua structură reprezintă modelul realităţii şi pornind de la el se realizează simularea.

Prin transformarea situaţiei reale într-un model se obţine arhitectura simulării (jocului). Ea include principalele elemente ale activităţii – actorii, regulile şi resursele – şi, pe baza sa, se stabilesc relaţiile şi interacţiunile dintre aceste elemente.

Klabbers (2006) analizează cele trei componente din perspectiva modului în care ele contribuie la implementarea simulării şi discută despre trei lucruri ce trebuie luate în considerare în acest sens: semantica jocului, sintaxa şi aspectele pragmatice legate de construirea sa:

1. semantica jocului/simulării: se referă la conţinutul său şi la modul în care participanţii îl înţeleg, îşi reprezintă şi interpretează situaţia de simulare;
2. sintaxa jocului/simulării: se referă la sistemul formal, la „aranjamentul său gramatical";
3. aspectele pragmatice (*the pragmatics of the game*): includ ciclurile unei simulări, modalităţile de alocare a rolurilor, a resurselor şi facilitarea întregului proces.

Actori, reguli şi resurse – participanţii la activitatea de simulare sunt denumiţi în literatura de specialitate „actori" datorită faptului că li se atribuie şi îşi asumă nişte roluri pe care „le joacă". Actorii exprimă aceste roluri în funcţie de un set stabilit de reguli şi utilizând resursele disponibile.

Regulile sunt seturi de instrucţiuni oficiale ce reglementează activitatea actorilor. În funcţie de gradul lor de detaliere, sistemul social prescris de joc este mai rigid sau mai flexibil. Existenţa regulilor nu presupune automat şi aplicarea lor. Aceasta depinde în principal de modul în care ele sunt înţelese de participanţi şi de măsura în care ei le acceptă. În general, regulile folosite într-o simulare sunt bine stabilite încă de la început (indiferent de gradul de detaliere pe care îl prezintă). Există şi situaţii în care ele sunt emergente, fiind dezvoltate pe parcursul simulării (în cazul simulărilor deschise), din nevoia participanţilor de a-şi autoregla acţiunile. În anumite situaţii – spre exemplu, simulările care vizează probleme de etică –, regulile pot fi stabilite intenţionat astfel încât să fie contradictorii sau inconsistente, pentru a testa modul în care participanţii se relaţionează la ele.

O anumită categorie de reguli are impact şi asupra resurselor utilizate în cadrul simulării. Ele stabilesc la ce resurse are acces fiecare actor şi raporturile de putere dintre ei. Toate aceste trei elemente şi interacţiunile dintre ele sunt cuprinse în scenariul simulării.

Scenariul – scenariul unei simulări reprezintă o descriere a unei situaţii sau a unui episod al acesteia. Descrierea realităţii se realizează în cadrul unui anumit context, cu un anumit scop şi se focalizează pe interacţiunile unor sarcini (Jarke *et al.*, 1998, *apud* Xi şi Kin, 2004, p. 651). Pornind de la aceste componente, scenariul reprezintă specificaţiile unui set de evenimente. Pentru participanţii la simulare, scenariul se prezintă sub forma unei poveşti care oferă informaţii despre contextul unei probleme. În momentul în care iau decizii sau formulează ipoteze, participanţii ajung să cunoască mai în detaliu acest context. Scenariul este de multe ori suficient de flexibil pentru a le permite participanţilor să-l

influenţeze pe baza deciziilor lor. În acest fel le oferă posibilitatea de a-şi testa ipoteze şi de a verifica diferite căi de acţiune, într-un mediu lipsit de riscul şi costurile pe care acest lucru l-ar presupune în cadrul situaţiei organizaţionale reale (Dooley, 2002; Xi şi Kin, 2004).

În funcţie de interacţiunile participanţilor la simulare şi de modificările pe care ei le aduc în scenariu, el devine o bază pentru acumularea unor cunoştinţe. Din această perspectivă, este foarte important ca în construcţia scenariilor pentru simulările organizaţionale să se pornească de la datele disponibile cu privire la transferul de cunoştinţe, stocarea lor în memorie şi reactualizarea informaţiilor.

Ellis şi Davidi (2005) definesc procesul de învăţare ca o formulare şi o actualizare a modelelor mentale. Există o serie de elemente ce trebuiesc luate în considerare pentru eficientizarea acestui proces. Un prim element se referă la modalităţile de organizare a cunoştinţelor pe care le are la dispoziţie sistemul cognitiv. În simulări se utilizează scenariile ca naraţiuni şi descrieri ale unei anumite situaţii, deoarece conceptele utilizate se învaţă mult mai uşor în cadrul naraţiunilor. Organizarea informaţiilor astfel dobândite influenţează modul în care ele sunt structurate în memorie, iar de acest aspect depinde reactualizarea ei (Miclea, 1999).

Kornell şi Metcalfe (2006) au realizat un studiu în care urmăreau să identifice eficacitatea procesului de învăţare, iar rezultatele indică o creştere a ratei de învăţare în momentul în care ea este controlată direct de cei ce învaţă. Din acest motiv, scenariile din simulări şi felul în care simulările sunt moderate trebuie să fie suficient de flexibile pentru ca participanţii să poată influenţa întregul proces. De asemenea, autorii confirmă prin acest studiu proxima dezvoltare, arătând că indivizii au tendinţa de a alege aspectele care le sunt mai accesibile. Dintr-o multitudine de probleme ei le aleg iniţial pe cele mai facile deoarece le pot controla mai uşor.

Tipul de sarcină este esenţial în realizarea unei simulări. Întotdeauna trebuie să se ţină cont de asigurarea unui optim motivaţional, acesta fiind diferit la sarcinile simple *versus* sarcinile complexe (Miclea, 1999). De asemenea, tipul de sarcină influenţează două aspecte care sunt esenţiale pentru învăţare: profunzimea şi intenţionalitatea învăţării. Se ştie că o procesare profundă a informaţiei conduce la performanţe ridicate mai mult decât intenţionalitatea sa. În cadrul unei simulări, învăţarea nu este întotdeauna conştientizată pe parcursul desfăşurării sale, dar, datorită problemelor care trebuie rezolvate, procesarea informaţiilor este suficient de profundă pentru a determina învăţarea. Simulările reprezintă, din acest motiv, un instrument util pentru dobândirea unor noi cunoştinţe şi proceduri.

Un alt aspect de care ar trebui să se ţină cont este reactualizarea cunoştinţelor. Similaritatea contextului facilitează reactualizarea (Miclea, 1999). Din aceste considerente, simulările organizaţionale sunt în general construite pe baza unor realităţi organizaţionale cu care indivizii se confruntă cu adevărat. Deseori, ele

au loc chiar în mediul organizaţional din care provin participanţii, pentru a facilita rezolvarea unor situaţii reale prin analogie cu situaţiile simulate şi raportarea la ele. Transferul de cunoştinţe depinde şi el de o serie de aspecte relevante pentru conturarea scenariului. Gentner şi Landers (*apud* Miclea, 1999) consideră că participanţii îşi fac o reprezentare a unei probleme pe care trebuie să o rezolve, iar caracteristicile sale activează caracteristici similare şi componente rezolutive din memorie. Acesta este un nou argument pentru conceperea unor situaţii cât mai apropiate de cele cu care se confruntă, în mediul lor de muncă, participanţii la o simulare.

3.3. Etapa de implementare

Odată finalizate designul şi evaluarea simulării, ea poate fi aplicată în contextul pentru care a fost construită.

La începutul oricărui joc (sau al unei simulări) o etapă foarte importantă este informarea participanţilor cu privire la desfăşurarea sa (*briefing*). În acest moment este prezentat scenariul, sunt discutate şi atribuite rolurile specifice fiecărui participant şi stabilite regulile pe care ei trebuie să le respecte. Tot în această etapă se pot discuta expectanţele pe care participanţii le au vizavi de joc şi de ceea ce vor obţine în urma lui.

Simularea, oricât de puţin complexă este, trebuie facilitată. Procesul de învăţare pe baza experienţei directe este foarte util şi are multiple beneficii ; de aceea, nu trebuie lăsat la voia întâmplării, ci ghidat (Salas, Guthrie, Wilson--Donnelly, Priest şi Burke, 2005). Facilitatorul are rolul de a asigura desfăşurarea corespunzătoare a simulării, pentru ca ea să nu-şi piardă din eficacitate. În cazul simulărilor deschise, care nu au un set de reguli foarte stricte şi în cadrul cărora participanţii transformă în permanenţă simularea, rolul facilitatorului este cu atât mai important. El menţine simularea pe direcţia dorită, se asigură de implicarea tuturor participanţilor (Leigh, 2006) şi ajută la finalizarea ei.

3.4. *Debriefing*

A treia şi ultima fază a unei simulări este etapa de *debriefing*, în cadrul căreia se realizează transferul experienţelor obţinute în cadrul simulării înapoi în situaţia reală de la care s-a pornit. Această etapă este esenţială şi trebuie să i se acorde timp şi atenţie suficiente. Lederman (1992), în urma unei analize a literaturii de specialitate, defineşte procesul de *debriefing* ca un tip de învăţare prin analiza experienţei dobândite în cadrul unei activităţi.

Orice joc sau simulare are o serie de obiective de învăţare specifice, iar etapa de *debriefing* este cea în care ele sunt detaliate şi făcute explicite (Peters şi Vissers, 2004). Tot în acest moment se realizează transferul de cunoştinţe, ceea ce face din *debriefing* un proces de învăţare în sine (Lederman, 1984). În cadrul

unui studiu metaanalitic Taylor, Russ-Eft şi Chan (2005) discută cele mai eficiente metode de modelare comportamentală prin training, iar unul dintre aspectele principale identificate se referă la transferul de cunoştinţe şi deprinderi care este influenţat pozitiv de discutarea aspectelor învăţate imediat după finalizarea unei activităţi, de timpul alocat acestei discuţii şi de generarea unor reguli pentru implementarea deprinderilor dobândite. Deşi etapa de *debriefing* este plasată în general la finalul simulării, unii facilitatori preferă să întrerupă jocul – mai ales dacă se desfăşoară în mai multe etape – şi să organizeze sesiuni de discuţii intermediare, pentru a creşte transferul de cunoştinţe (Peters şi Vissers, 2004). Sesiunile intermediare şi mai ales cea finală de *debriefing* au, de asemenea, un rol suplimentar de reglare a emoţiilor pe care participanţii le trăiesc pe parcursul simulării (Hill şi Lance, 2002). Un nivel ridicat de anxietate are efecte negative asupra performanţelor obţinute, iar transferul de cunoştinţe şi deprinderi este împiedicat de reacţiile emoţionale negative care pot apărea dacă procesele de facilitare şi *debriefing* nu sunt realizate eficient.

Discuţiile finale legate de simulare se constituie în trei faze principale: analiza evenimentelor de către fiecare participant, intensificarea şi personalizarea şi o ultimă etapă de generalizare a aplicaţiilor (Lederman, 1992). În cadrul primei faze se discută amănunţit ceea ce s-a întâmplat pe parcursul ei, se realizează o recapitulare a acţiunilor participanţilor şi se adună cât mai multe date despre evenimente. În această discuţie sunt implicaţi toţi participanţii, fiecare având şansa de a recapitula rezultatele obţinute şi propriile acţiuni (Peters şi Vissers, 2004). Prin *debriefing* se asigură şi conturarea unei viziuni globale asupra simulării. Participanţii implicaţi într-o asemenea activitate au roluri proprii şi rareori reuşesc pe parcursul desfăşurării ei să obţină o imagine completă a evenimentelor. Discuţiile de la final au, astfel, un prim scop de a oferi o analiză comună a situaţiei. A doua fază constă în aprofundarea acestei analize, mai ales la nivel individual. Se accentuează aspecte precum ceea ce au făcut şi au simţit participanţii şi emoţiile pe care le-a generat experienţa prin care au trecut. În ultima fază se trece de la analiza la nivel individual la implicaţiile şi aplicaţiile generale ale cunoştinţelor sau deprinderilor pe care le-au obţinut.

Cea mai utilizată metodă pentru facilitarea unui *debriefing* este analizarea unor seturi de întrebări, construite în funcţie de obiectivele şi scopurile simulării, iar întregul proces de *debriefing* se conturează sub forma unei discuţii de grup. Cu toate acestea, unii facilitatori recurg şi la alte metode, precum aplicarea unor chestionare (Nakamura, 2004) sau utilizarea unor jocuri special construite în acest scop (Thiagarajan, 1992).

Peters şi Vissers (2004) consideră importantă adaptarea oricărui *debriefing* în funcţie de scopul simulării. Pentru cele ce sunt utilizate în training, în cadrul cărora obiectivul principal este dobândirea unor deprinderi specifice, etapa finală de *debriefing* analizează performanţele participanţilor, iar cea intermediară se poate focaliza pe evidenţierea progresului lor şi a diferenţei dintre performanţele

obţinute la un anumit moment şi cele finale pe care trebuie să le atingă. Ellis şi Davidi (2005) subliniază importanţa discutării evenimentelor care au generat eşec în egală măsură cu prezentarea celor ce au dus la succes. Astfel, în momentul în care în cadrul unei simulări unii participanţi rezolvă cu succes o problemă, trebuie analizate în egală măsură strategiile rezolutive pe care le-au utilizat ei, şi nu doar ceea ce i-a împiedicat pe alţii să rezolve problema. Învăţarea pe baza unor experienţe anterioare are şi o componentă motivaţională importantă, mai accentuată în situaţiile de succes decât în cele de eşec.

În simulările utilizate pentru evaluarea participanţilor nu este întotdeauna necesară o etapă finală de *debriefing* care să includă participanţii, ci discutarea rezultatelor acestora se realizează separat, cu cei ce trebuie să cunoască rezultatele simulării. Simularea nu are de această dată scop de învăţare, deci etapa de *debriefing* nu mai constituie un mijloc de a realiza transferul de cunoştinţe, iar utilizarea ei nu mai este esenţială pentru implementarea cu succes a activităţii. Cei care trebuie informaţi cu privire la rezultatele sale sunt persoanele ce au cerut realizarea ei şi care primesc astfel informaţii despre participanţi. În acest caz sistemul de înregistrare a datelor pe parcursul simulării trebuie să fie foarte bine pus la punct.

Dacă simularea este utilizată cu scop de dezvoltare a unor procese organizaţionale, etapa finală de *debriefing* trebuie să se focalizeze asupra rezultatelor obţinute în dezvoltarea proceselor vizate, iar accentul se pune pe procesele de grup, şi nu pe individ în mod special. De asemenea, sesiunile intermediare ajută la discutarea oportunităţilor identificate prin simulare şi la opţiunile de acţiuni pe care le oferă fiecare etapă distinctă a acesteia.

3.5. Evaluarea simulărilor organizaţionale

Procesul de construcţie a unei simulări organizaţionale este îndelungat şi de multe ori dificil, iar tentaţia de a finaliza o simulare şi a o aplica imediat în context organizaţional este extrem de mare. Înainte de a o aplica însă, trebuie verificat în ce măsură simularea îşi îndeplineşte rolul pentru care a fost creată. Din acest motiv designul unei simulări trebuie în mod obligatoriu să conţină numeroase etape de testare şi de evaluare a activităţii create. Doar în urma mai multor testări se pot identifica eventualele erori de design. Cei care au studiat problema evaluării simulărilor organizaţionale subliniază lipsa acută a lucrărilor de specialitate privind metodele ce pot fi utilizate şi etapele acestui proces. Feinstein şi Cannon (2002) realizează o analiză amănunţită a principalelor concepte utilizate în evaluarea simulărilor şi stabilesc trei principii de bază: fidelitate, validare şi verificabilitate.

Fidelitatea unei simulări se referă la similaritatea dintre modelul realităţii reprezentate de simulare şi realitatea în sine. Un grad ridicat de similaritate asigură transferul de cunoştinţe, ceea ce face din simulare un instrument util de

învăţare. Cu toate acestea, un nivel prea ridicat de fidelitate poate influenţa negativ procesul de învăţare (Martin şi Waag, *apud* Feinstein şi Cannon, 2002, p. 426). În cadrul unui training, spre exemplu, un nivel ridicat de fidelitate poate crea o problemă în transferul de cunoştinţe pentru participanţii cu puţină experienţă în domeniul vizat de simulare. Dacă într-o simulare sunt implicate mai multe persoane din acelaşi domeniu de activitate, iar aceasta este extrem de asemănătoare cu situaţia reală de muncă, persoanele cu mai multă experienţă se vor implica mult mai uşor şi pot avea tendinţa de a domina activitatea.

Validarea şi verificarea sunt alte două concepte utilizate în evaluarea unei simulări. Dacă validarea reprezintă analiza măsurii în care s-a construit modelul corect al situaţiei-sursă, verificarea analizează măsura în care acest model a fost construit corect (Pedgen, Shannon şi Sadowski, 1995, *apud* Feinstein şi Cannon, 2002, p. 427). În cadrul verificării unei simulări – etapă realizată prin testări multiple – se realizează analiza erorilor în procesul de design. Validarea simulării asigură în schimb eficienţa ei şi trebuie analizată diferit, în funcţie de obiectivele şi utilizările sale (Peters, Vissers şi Heijne, 1998).

Conceptul de *validare* are semnificaţii distincte în contexte de utilizare diferite. Dacă simularea este utilizată ca metodă de cercetare, ea va fi considerată validă atunci când asigură culegerea unor informaţii reale şi complete despre o anumită situaţie. Când o simulare este utilizată ca instrument de învăţare, e considerată validă în măsura în care obiectivele instrucţionale sunt atinse datorită utilizării ei. Când o simulare este utilizată ca metodă de intervenţie organizaţională pentru crearea unor politici organizaţionale sau dezvoltarea unor procese, ea trebuie să întrunească o serie de caracteristici pentru a fi considerată validă. Simularea trebuie să ofere o perspectivă reală a unei situaţii. Participanţilor trebuie să li se dea posibilitatea să exploreze, prin intermediul acestui model al realităţii, strategii şi comportamente noi. Nu în ultimul rând, rezultatele obţinute în cadrul simulării trebuie să aibă o valoare predictivă pentru situaţia reală (Peters, Vissers şi Heijne, 1998).

Un ultim aspect al evaluării unei simulări organizaţionale este utilitatea sa (Ruben şi Lederman, 1982). Utilitatea unei simulări organizaţionale este percepută în termeni de raport costuri/beneficii. Simulările sunt deseori costisitoare – mai ales cele asistate de calculator, care presupun un proces complex de modelare a realităţii şi a tuturor componentelor sale.

Datorită acestui fapt, este necesară evaluarea măsurii în care toate costurile pe care ea le presupune sunt justificate, iar simularea e cea mai bună metodă de intervenţie pentru problema în cauză. Dacă în urma acestei analize se identifică alte metode de intervenţie sau de cercetare mai puţin costisitoare şi la fel de eficiente pentru specificul problemei în cauză, se recomandă utilizarea acestora din urmă, nu construirea şi implementarea unei simulări. Deseori, beneficiile aduse de o simulare depăşesc însă costurile acesteia.

4. Aplicaţii ale simulărilor organizaţionale

Axelrod (*apud* Dooley, 2002, p. 3) identifică şapte scopuri ale simulărilor organizaţionale : predicţie, performanţă, training, divertisment, educaţie, dovezi şi formularea sau descoperirea unor noi teorii. Toate aceste scopuri se pot grupa în domenii de aplicaţie ale simulărilor. Peters, Vissers şi Heijne (1998) menţionează trei astfel de categorii de utilizare : ca metodă de cercetare, ca instrument de învăţare şi ca metodă de intervenţie. Utilizarea simulărilor ca instrument de învăţare are ca aplicabilitate practică în organizaţii adaptarea programelor de training şi, de aceea, nu o vom detalia separat, ci va fi inclusă în aplicaţiile simulărilor ca metodă de intervenţie organizaţională. Utilizarea cu un anumit scop a unei simulări organizaţionale are implicaţii ulterioare la nivel de design şi de evaluare.

4.1. Aplicarea simulărilor organizaţionale ca metodă de cercetare

Stone-Romero (2004) detaliază trei posibile forme ale cercetării bazate pe simulări : studii comportamentale efectuate pe teren, simulări asistate de calculator şi studii comportamentale în contexte simulate.

Studiile comportamentale bazate pe simulare sunt, prin natura lor, cvasi-experimentale şi au loc în medii ce întrunesc atât caracteristici de laborator, cât şi de teren. Cu alte cuvinte, deşi mediul respectiv este un model restrâns al realităţii, el încearcă să prezinte cât mai mult din ea.

Simulările asistate de calculator sunt utilizate în aceeaşi manieră, diferenţa fiind mediul în care sunt le oferite informaţiile participanţilor şi modul cum este construit acest mediu.

Discutând despre rolul predictiv al simulărilor organizaţionale, Dooley (2002) arată relevanţa lor ca metodă de cercetare în condiţiile în care experimentele din mediile organizaţionale sunt fie prea costisitoare, fie pot produce efecte negative. Mai mult, autorul subliniază utilitatea lor în identificarea şi dezvoltarea unor noi fenomene şi teorii. Un astfel de fenomen pe baza căruia a fost ulterior dezvoltată o întreagă teorie este „marginea haosului". Fenomenul a fost identificat în cadrul unor simulări de tipul „automatelor celulare"[1] şi se referă la patternuri de răspuns vizavi de un set de stimuli externi. Aplicat în organizaţii, fenomenul vizează funcţionarea sistemelor organizaţionale. Sistemele cu patternuri de răspuns repetitive ating un nivel de dezvoltare pe care nu pot ulterior să-l depăşească, ceea ce este dezadaptativ pentru organizaţie şi împiedică progresul său. Sistemele ce reacţionează prea variat la setul de stimuli îşi pierd puterea de predicţie a

1. Pentru mai multe detalii cu privire la acest tip de simulări, vezi Curşeu (2007).

efectelor lor viitoare, ceea ce conduce la o stare de haos. În acest sens, organizațiile trebuie în permanență să echilibreze raportul dintre predictibil și imprevizibil pentru a fi eficiente și a se putea dezvolta (Brown și Eisenhardt, 1998, *apud* Dooley, 2002, p. 6).

Druckman (2005) arată cum simulările au un avantaj față de experimentele de laborator prin caracteristicile lor duale, care combină avantajele studiilor de laborator cu ale celor de teren. O simulare cu validitate externă ridicată prezintă o complexitate mai mare a mediului decât în cazul unui experiment, modelul situației simulate putând cuprinde aproape în totalitate aspectele relevante ale realității. Druckman (2005) utilizează simulările ca metodă de studiu al conflictelor, atât în ceea ce privește conflictele de proporții în relațiile internaționale, cât și conflicte de mai mică anvergură care pot apărea la nivel organizațional. Printre aspectele identificate prin utilizarea simulărilor se numără rolul mediatorului și modul în care el influențează creșterea sau scăderea tensiunii în cadrul conflictului. Deși teoriile din domeniu susțin efectele benefice ale imparțialității mediatorului, studii realizate pe bază de simulări identifică avantajul de a avea un mediator care să favorizeze ușor una din părțile implicate în conflict. Comunicarea este în acest caz mult mai credibilă și mai persuasivă, ceea ce duce la scăderea tensiunii și soluționarea mai rapidă a conflictului (Kydd, 2003, *apud* Druckman, 2005, p. 74). Acestea reprezintă două exemple de utilizare a simulărilor organizaționale ca metodă de cercetare, dar aplicațiile lor sunt mult mai largi și au rezultate surprinzătoare.

4.2. Aplicații ale simulărilor ca metodă de intervenție în organizații

O primă aplicație a simulărilor organizaționale și poate una dintre cel mai des utilizate este implementarea lor în *schimbarea organizațională*. Kasteren și Peters (2006) subliniază o dihotomizare a perspectivelor asupra procesului de schimbare organizațională într-o perspectivă orientată spre organizație și una orientată spre persoane. Cele două perspective presupun etape diferite ale procesului de schimbare și utilizarea unor instrumente diferite. Schimbarea orientată spre organizație conține următoarele etape: diagnoza organizațională, stabilirea scopurilor, designul noii organizații, implementarea și evaluarea. A doua perspectivă, orientată spre oameni, are următoarele etape: conștientizarea problemei, crearea unei viziuni asupra viitorului, tranziția și „reînghețarea". O altă diferență se referă la managementul procesului de schimbare organizațională. El poate fi realizat cu ajutorul experților sau printr-o abordare participativă, în funcție de persoanele implicate în diverse etape ale procesului de transformare. În cadrul primei abordări, expertul (consultantul) este cel ce realizează primele etape, urmând ca angajații companiei să ajute la implementarea schimbării, în timp ce în abordarea participativă personalul e implicat încă de la început.

Kasteren şi Peters (2006) prezintă, pornind de la distincţia perspectivei orientate spre organizaţie *versus* spre persoane, modalităţi de aplicare a unei simulări construite pentru schimbare organizaţională. Ei menţionează că simularea devine un instrument puternic în procesul de schimbare organizaţională şi indică diferite momente din desfăşurarea sa în care se pot aplica cu succes. Dacă pornim de la o abordare ce utilizează experţi, se pot construi o serie de simulări pentru etapa de implementare a schimbării. Dacă pornim de la o abordare participativă, se poate contura o simulare pentru fiecare dintre etapele acestui proces, aşa cum este indicat în figura 4.

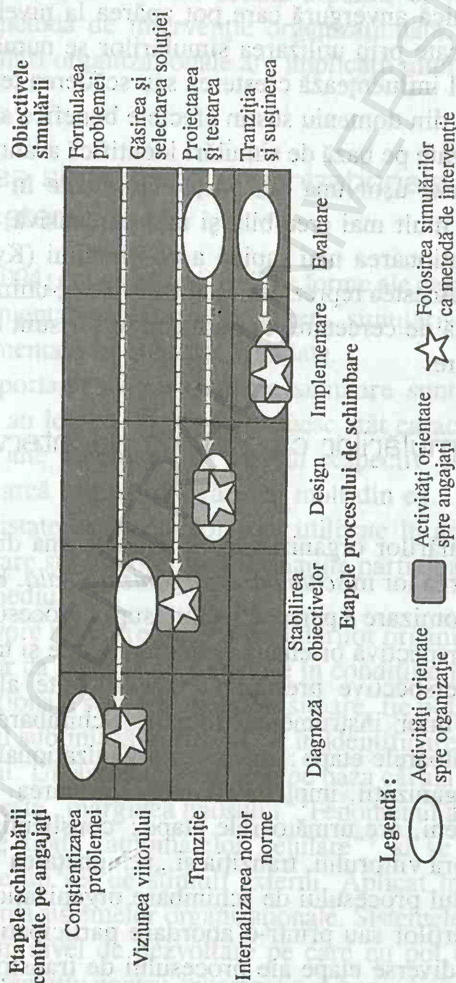


Figura 4. *Utilizarea simulărilor în etapele schimbării organizaţionale în cadrul abordării participative (adaptare după Kasteren şi Peters, 2006, p. 7)*

În funcţie de abordarea aleasă în schimbarea organizaţională, simulările şi utilizarea lor sunt destul de diferite. În cadrul abordării experţilor, simularea este utilizată ca instrument de comunicare a schimbării şi se aplică doar în etapa de implementare. În abordarea participativă simularea devine un instrument de intervenţie şi are încă din primele etape rolul de a produce un schimb de idei între consultant şi membrii organizaţiei, precum şi de a furniza modele eficiente pentru schimbare.

Datorită celor două scopuri diferite, forma pe care o ia simularea se modifică şi ea (Kasteren şi Peters, 2006). În implementarea schimbării se utilizează simulări închise pentru a ajuta organizaţia şi angajaţii ei să aplice modelul de schimbare dorit. În al doilea caz, simularea trebuie să producă iniţial un model, ceea ce presupune utilizarea unor simulări cu formă deschisă care sunt suficient de flexibile pentru a oferi variante diferite ale acestuia şi a le putea testa. În final se va alege modelul cel mai viabil de schimbare, pentru ca apoi el să fie implementat.

Tsuchiya (1998) enumeră câteva aspecte legate de simulări care ajută la eficientizarea procesului de schimbare:

- simulările organizaţionale permit transmiterea anumitor cunoştinţe între membrii organizaţiei. Deoarece schemele cognitive la nivelul unei organizaţii pot fi extrem de diferite, transmiterea informaţiilor şi cunoştinţelor are un rol esenţial în formarea unei viziuni comune asupra unei anumite probleme;
- simulările organizaţionale oferă un cadru comun în care se transmit cunoştinţe şi experienţe. Acest cadru nu este constrâns de timp, spaţiu şi organizaţie;
- simulările organizaţionale ajută la formarea unor hărţi cauzale comune pentru identificarea relaţiilor dintre evenimente;
- simulările asigură un cadru de justificare a cunoştinţelor deţinute de membrii organizaţiei prin oferirea proceselor necesare în acest sens.

Toate aceste beneficii stabilesc premisele implementării oricărui proces de schimbare.

Scherpereel (2005) a utilizat simulări de business pentru a schimba modele mentale ale participanţilor în astfel de activităţi. Deoarece schimbarea organizaţională ridică astfel de probleme, în vederea reducerii rezistenţei la schimbare, studiul său oferă informaţii extrem de utile pentru intervenţiile de schimbare sau dezvoltare organizaţională.

Simulările reprezintă, de asemenea, o metodă eficientă pentru *dezvoltarea organizaţională*. Riis (1996) prezintă un caz de utilizare a simulărilor pentru identificarea unei soluţii de creştere a eficienţei globale a unei companii, prin fluidizarea procesului de producţie. Acest tip de simulări sunt destul de des întâlnite, deoarece au la bază un principiu relativ simplu de design şi sunt eficiente. Principiul de la care pornesc este simularea fluxului de producţie, pornind de la aprovizionarea cu materie primă şi depozitarea sa, până la (în

anumite cazuri) funcţionarea departamentului de marketing şi vânzări. În situaţia exemplificată de Riis (1996) problemele identificate erau lipsa de comunicare deschisă între departamente şi faptul că nu toţi managerii departamentelor implicate îşi înţelegeau rolul în cadrul mai larg al procesului de producţie. Simularea a condus la evidenţierea acestor probleme şi la implicarea tuturor managerilor într-un proces de reorganizare a activităţii care să reducă timpii morţi şi să eficientizeze producţia. Efectul acestui gen de simulare poate fi producerea unor rezultate precum creşterea vânzărilor sau reducerea costurilor cauzate de aglomerarea stocurilor şi depozitarea lor.

Tot referitor la dezvoltarea organizaţională, simulările pot contura strategii pe termen lung (Ruohomaki, 2003), dezvoltarea proceselor organizaţionale şi a echipelor de muncă prin creşterea comunicării la acest nivel şi identificarea unor strategii eficiente de lucru în echipă.

Prin asigurarea unui cadru care permite identificarea şi testarea mai multor metode de acţiune, simulările sunt aplicate cu succes în rezolvarea problemelor la nivelul unei organizaţii (Ruohomaki, 2003).

O altă aplicaţie a simulărilor organizaţionale se referă la procesul de *evaluare a performanţelor profesionale*. Taylor (2000) subliniază faptul că această metodă este deja utilizată pe scară largă pentru evaluarea performanţelor academice şi este la fel de eficientă şi în context organizaţional. Centrele de evaluare folosesc o gamă variată de exerciţii pentru testarea competenţelor participanţilor, iar pentru anumite profesii şi niveluri ierarhice, simulările sunt mai utile decât alte exerciţii mai puţin complexe.

Simulările organizaţionale constituie un instrument eficient de învăţare atât la nivel individual, cât şi organizaţional (Kriz, 2003). *Învăţarea organizaţională* presupune, printre altele, o viziune comună, schimburi ale modelelor mentale în cadrul grupului, abilităţi de lucru şi de învăţare în cadrul unei echipe. Senge (*apud* Kriz, 2003) stabileşte trei etape ale ciclului de învăţare organizaţională: generarea unor idei noi, generarea unor noi concepte sau metode şi dezvoltarea unor noi structuri organizaţionale. Simulările pot fi construite pentru a le aplica la fiecare dintre aceste trei niveluri. Utilizând modele valide ale realităţii, învăţarea se produce într-un context autentic, derivă din analiza experienţelor directe şi oferă dovezi ale transferului de cunoştinţe (Strech, 2000). Pentru anumite tipuri de cunoştinţe şi abilităţi, precum cele antreprenoriale, experienţa directă este singura metodă cu adevărat eficientă de învăţare. Experienţa în afaceri se poate obţine fie prin conducerea efectivă a unei firme, fie printr-o metodă care să simuleze cât mai bine complexitatea acestui mediu şi să fie suficient de realistă pentru a produce învăţare vicariantă (Brech, 1998). Cu toate acestea, simulările au fost aplicate cu succes în programe de training care vizau competenţe foarte diferite, deci nu se limitează la dezvoltarea competenţelor antreprenoriale.

5. Concluzii

Simulările pot fi atât o metodă utilă de cercetare, cât şi o metodă eficientă de intervenţie în domeniul organizaţional. Ca metodă de cercetare, au avantajul de a identifica fenomene şi a formula teorii, utilizând atât elementele unui studiu de laborator, cât şi pe cele ale unui studiu de teren. Folosite împreună cu experimentele clasice, ele cresc validitatea externă a cercetării. Ca metodă de intervenţie în organizaţii, simulările au o aplicabilitate extrem de vastă, putând fi adaptate pentru aproape orice aspect al realităţii organizaţionale. Ele au, de asemenea, avantajul de a asigura un mediu cu riscuri reduse pentru luarea unor decizii şi testarea unor metode şi acţiuni care, în mediul organizaţional real, pot să fie costisitoare şi să provoace daune semnificative. Eficienţa lor ca instrumente de învăţare a fost deja testată la nivel teoretic prin numeroasele studii în domeniu, dar şi prin utilizarea lor tot mai frecventă în programele de instruire profesională şi cele de formare academică.

Deşi simulările au fost deja validate ca metodă eficientă în studiile organizaţionale, aplicarea lor cu succes depinde de o serie de factori ai designului şi implementării lor. Simulările sunt instrumente dependente de contextul în care se aplică. Aceeaşi simulare aplicată în contexte diferite nu garantează rezultate identice. Erorile de construcţie reduc drastic eficienţa unei simulări şi pot uneori să creeze probleme serioase. Din acest motiv este imperios necesară o analiză amănunţită a situaţiei reale pentru a putea crea modelul său, iar acest model trebuie testat riguros şi validat. Etapa de *debriefing* este esenţială pentru realizarea transferului cunoştinţelor şi experienţelor dobândite pe parcursul simulării.

Nu în ultimul rând, simularea este o formă de joc şi există doar în măsura în care acesta este „jucat". Acelaşi joc depinde de cei care sunt implicaţi în el (participanţi şi facilitator) pentru a-l face să funcţioneze şi pentru a-i scoate în evidenţă beneficiile. Umberto Eco surprinde foarte bine această premisă esenţială în cadrul unui articol intitulat *Scrisoare către fiul meu*: „Stefano, fiule, îţi voi face cadou puşti. Pentru că o puşcă nu este un joc. E sugestia unui joc. Pornind de aici, va trebui să-ţi inventezi o situaţie, un ansamblu de relaţii, o dialectică de evenimente. Va trebui să faci «bum» cu gura şi vei descoperi că jocul are valoare prin ceea ce pui tu în el, nu prin ceea ce găseşti în el gata făcut" (2004, p. 137).

Bibliografie

Brânzei, R. (2006), *Teoria jocurilor*, Editura Universităţii „Alexandru Ioan Cuza", Iaşi.

Brech, R. (1998), „Reconsideration of the concept of quality learning", în J. Rolfe, D. Sounders şi T. Powell (eds.), *The international simulation and gaming research*

yearbook, vol. 6: *Simulations and games for emergency and crisis management* (pp. 126-130), Kogan Page Limited, Londra.

Curşeu, P.L. (2007), *Grupurile în organizații*, Polirom, Iaşi.

Dooley, K. (2002), „Simulation research methods", în J. Baum (ed.), *Companion to organizations* (pp. 829-848), Blackwell, Londra.

Druckman, D. (2005), *Doing research : Methods of inquiry for conflict analysis*, Sage, Thousand Oaks, California.

Duke, R.D. (1995), „Gaming : An emergent discipline", *Simulation & Gaming, Silver Anniversary Issue*, pp. 426-439.

Eco, U. (2004), *Jurnal sumar*, Humanitas, Bucureşti.

Ellington, H. (2000), „Games and simulations: Media for the new millenium", în D. Saunders şi N. Smalley (eds.), *The international simulation and gaming research yearbook*, vol. 8: *Simulations and games for transition and change* (pp. 13-32), Kogan Page Limited, Londra.

Ellis, S., şi Davidi, I. (2005), „After event reviews: Drawing lessons from successful and failed experiences", *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), pp. 857-871.

Enciso, R.Z. (2001), „Simulation games, a learning tool", *Proceedings of the 32nd Conference of the International Simulation and Gaming Association*, ISAGA.

Feinstein, A.H., şi Cannon, H.M. (2002), „Constructs of simulation evaluation", *Simulation & Gaming*, 33 (4), pp. 425-440.

Globus, U. (2004), „The definition of game: Revisited", în T. Eberle, W.C. Kriz, M. Puschert şi F. Glotzner (eds.), *Proceedings of the 35th Conference of the International Simulation and Gaming Association*, SAGSAGA, München.

Goodman, F.L. (1995), „Practice in theory", *Simulation & Gaming, Silver Anniversary Issue*, pp. 178-190.

Hill, J.L., şi Lance, C.G. (2002), „Debriefing stress", *Simulation & Gaming*, 33 (4), pp. 490-503.

Hofstede, G.J. (2007), „The origins of Homo Ludens: We evolved to be players", lucrare preyentată la *The 38th Conference of the International Simulation and Gaming Association*, Nijmegen, 11 iulie.

Hsu, E. (1989), „Role-event gaming simulation in management education: A conceptual framework and review", *Simulation & Games*, 20 (4), pp. 409-438.

Kasteren, B. şi Peters, V. (2006), *Gaming as an intervention tool in organization change processes*, www.isaga-summerschool.org/2006/materialsforparticipants.html, accesat pe 12 iulie 2006.

Klabbers, J.H.G. (1999), „Three easy pieces: A taxonomy of gaming", în D. Saunders şi J. Severn (eds.), *The international simulation and gaming research yearbook*, vol. 7: *Simulations and games for strategy and policy planning* (pp. 16-33), Kogan Page Limited, Londra.

Klabbers, J.H.G. (2006a), *Game design framework*, lucrare prezentată la International Simulation and Gaming Association Summer School, Dornbirn, Austria, 21 august.

Klabbers, J.H.G. (2006b), *The magic circle : Principles of gaming & simulation*, Sense Publishers, Rotterdam.

Kornell, N., şi Metcalfe, J. (2006), „Study efficacy and the region of proximal learning framework", *Journal of Experimental Psychology : Learning, Memory and Cognition*, 32 (3), pp. 609-622.

Kriz, W.C. (2003), „Creating effective learning environments and learning organizations through gaming simulation design", *Simulation & Gaming*, 34 (4), pp. 495-511.

Lederman, L.C. (1984), „Debriefing: A critical reexamination of the post experience analytic process with implications for its effective use", *Simulation & Games*, 15 (4), pp. 415-431.
Lederman, L.C. (1992), „Debriefing: Toward a systematic assessment of theory and practice", *Simulation & Gaming*, 23 (2), pp. 145-160.
Lederman, L.C., şi Stewart, L.P. (1991), „The rules of the game", *Simulation & Gaming*, 22 (4), pp. 502-507.
Leigh, E. (2006), *Design for a shallow dive into chaos*, lucrare prezentată la International Simulation and Gaming Association Summer School, Dornbirn, Austria, 25 august.
Leigh, E., şi Kinder, J. (2001), *Fun and games for workplace learning*, McGraw-Hill.
Miclea, M. (1999), *Psihologie cognitivă. Modele teoretico-experimentale*, Polirom, Iaşi.
Nakamura, M. (2004), „What should you ask, and why?", în T. Eberle, W.C. Kriz, M. Puschert şi F. Glotzner (eds.), *Proceedings of the 35th Conference of the International Simulation and Gaming Association* (pp. 987-994), SAGSAGA, München.
Peters, V. (2006), *Designing gaming simulation: Art or craft?*, lucrare prezentată la International Simulation and Gaming Association Summer School, Dornbirn, Austria.
Peters, V., şi Vissers, G. (2004), „A simple classification model for debriefing simulation games", *Simulation & Gaming*, 35 (1), pp. 70-84.
Peters, V., Vissers, G., şi Heijne, G. (1998), „The validity of games", *Simulation & Gaming*, 29 (1), pp. 20-30.
Riis, J.O. (1996), „Games for implementing changes in industrial enterprises", în D. Sounders, F. Percival şi M. Vartiainen (eds.), *The international simulation and gaming research yearbook*, vol. 4: *Games and simulations to enhance quality learning* (pp. 72-84), Kogan Page Limited, Londra.
Ruben, B.D., şi Lederman, L.C. (1982), „Instructional simulation gaming: Validity, reliability and utility", *Simulation & Games*, 13 (2), pp. 233-244.
Ruohomaki, V. (2003), „Simulation gaming for organizational development", *Simulation & Gaming*, 34 (4), pp. 531-549.
Salas, E., Guthrie, J.W., Wilson-Donnelly, K.A., Priest, H.A., şi Burke, S. (2005), „Modeling team performance: The basic ingredients and research needs", în W.B. Rouse şi K.R. Boff (eds.), *Organizational simulation* (pp. 185-228), Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
Saunders, D., şi Powell, T. (1998), „Developing a European media simulation through new information and communication technologies: The TENSAL project", în J. Rolfe, D. Sounders şi T. Powell (eds.), *The international simulation and gaming research yearbook*, vol. 6: *Simulations and games for emergency and crisis management* (pp. 75-86), Kogan Page Limited, Londra.
Shubik, M. (1989), „Gaming: Theory and practice, past and future", *Simulation & Gaming*, 20 (2), pp. 184-189.
Stone-Romero, E.F. (2004), „The relative validity and usefulness of various empirical research designs", în S.G. Rogelberg (ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 74-92), Blackwell.
Strech, D.C. (2000), „Simulation design", în D. Saunders şi N. Smalley (eds.), *The international simulation and gaming research yearbook*, vol. 8: *Simulations and games for transition and change* (pp. 33-46), Kogan Page Limited, Londra.
Taylor, M. (2000), „Simulated assessment: Its value and future within work-based qualifications", în D. Saunders şi N. Smalley (eds.), *The international simulation and gaming research yearbook*, vol. 8: *Simulations and games for transition and change* (pp. 59-67), Kogan Page Limited, Londra.

Taylor, P.J., Russ-Eft, D.F., și Chan, D.W.L. (2005), „A meta-analytic review of behaviour modeling training", *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), pp. 692-709.
Thiagarajan, S. (1992), „Using games for debriefing", *Simulation & Gaming*, 23 (2), pp. 161-173.
Thomas, L.C. (2003), *Games theory and applications*. Courier Dover Publications.
Tsuchiya, S. (1998), „Simulations/Gaming as an essential enabler of organizational change", *Simulation & Gaming*, 29 (4), pp. 400-408.
Ulrich, M. (2006), *Is there a best design method for simulation games ?*, lucrare prezentată la International Simulation and Gaming Association Summer School, Dornbirn, Austria, 23 august.
Wolfe, J., și Crookall, D. (1998), „Developing a scientific knowledge of simulation/gaming", *Simulation & Gaming*, 29 (1), pp. 7-19.
Xi, C., și Kin, Y.G. (2004), „Using scenario in business simulation games", în T. Eberle, W.C. Kriz, M. Puschert și F. Glotzner (eds.), *Proceedings of the 35th Conference of the International Simulation and Gaming Association*, SAGSAGA, München.

Limite ale conceptului de *afectivitate ca trăsătură* în studiul emoțiilor prin liste de adjective

Laurențiu P. Maricuțoiu

1. Introducere în studiul emoțiilor în organizații

Emoţiile pot fi definite ca un pattern perceptiv, fiziologic, comunicaţional, implicând experienţă subiectivă şi de scurtă durată, pattern ce apare ca răspuns specific la un element fizic sau social (Campos, Keltner şi Tapias, 2004, p. 681).

În domeniul psihologiei organizaţionale, afectivitatea a devenit un obiect de studiu ca urmare a definirii satisfacţiei în muncă ca atitudine care include factori cognitivi şi afectivi (Ashkanasy şi Ashton-James, 2005). Eich şi Forgas (2003, p. 61) afirmă că stările afective au efecte puternice asupra felului cum reţin, actualizează şi interpretează oamenii informaţiile din mediul înconjurător (respectiv din mediul organizaţional), iar cunoaşterea modului în care oamenii reacţionează afectiv la mediul organizaţional este crucială în explicarea şi prezicerea comportamentului lor organizaţional.

Mai exact, Brief şi Weiss (2002) realizează o trecere în revistă a literaturii de specialitate şi delimitează mai multe aspecte ale comportamentului organizaţional, care sunt direct influenţate de variabile afective: raţionamentele, rezolvarea problemelor, comportamentul de ajutorare, performanţa în muncă, negocierea şi comportamentele de retragere (sau de neimplicare).

Una dintre primele teorii privind importanţa emoţiilor la locul de muncă este cea lansată de Weiss şi Cropanzano (1996, *apud* Ashkanasy şi Ashton-James, 2005), denumită *teoria evenimentelor afective*. Această teorie porneşte de la trei idei de bază (Ashkanasy şi Ashton-James, 2005):

- comportamentul unui angajat este determinat într-o mare măsură de starea sa de spirit;
- mediul de lucru este o sursă de „evenimente afective" care generează aceste stări afective;
- răspunsul emoţional al angajatului faţă de aceste evenimente determină atitudini şi comportamente la locul de muncă.

În cercetarea conduitei organizaţionale, emoţiile pot fi atât variabile independente, cât şi dependente (Parrott şi Hertel, 1999, p. 61). Conform acestor autori, există patru mari paradigme de cercetare care sunt folosite pentru includerea stărilor emoţionale în designurile de cercetare:

- stările emoţionale pot fi induse de manipulările experimentatorului, prin crearea unor contexte experimentale care produc emoţii de scurtă durată;
- contextele naturale, dacă sunt surprinse de cercetător, pot fi utilizate pentru a stimula apariţia unor reacţii emoţionale de scurtă durată;
- emoţiile de lungă durată (dispoziţiile) pot fi utilizate ca variabile corelate ale unor comportamente organizaţionale (de exemplu, comportamente participative sau comportamente contraproductive) sau ale unor atitudini ale angajaţilor;
- metode care nu încearcă să inducă stări emoţionale: participanţii sunt rugaţi să-şi imagineze o anumită stare emoţională, să citească un text ce descrie o emoţie ori să-şi aducă aminte de o situaţie în care au experimentat o anumită emoţie.

Fiecare dintre aceste modalităţi de operaţionalizare se adresează unor forme diferite ale afectivităţii. O perspectivă interesantă care intergrează aceste abordări metodologice este *Modelul ierarhic al emoţiilor* prezentat de Ashkanasy şi Ashton-James (2005, pp. 229-232). Acest model include cinci niveluri principale de analiză a emoţiilor în organizaţii:

1. nivelul intrasubiect este delimitat de procesele neuropsihologice ale individului, inclusiv manifestările fiziologice;
2. nivelul intersubiect se referă la diferenţele interpersonale şi include variabile dispoziţionale precum trăsăturile afective;
3. nivelul relaţiilor interpersonale – percepţia emoţiilor în cadrul schimburilor interpersonale;
4. nivelul grupurilor se referă la interacţiunile emoţionale care au loc în grupurile de lucru, incluzând structura afectivă a grupului, fenomenele de contagiune emoţională şi schimburile emoţionale lider-subordonat;
5. nivelul organizaţional include politicile organizaţionale, climatul şi cultura organizaţională.

Weiss şi Kurek (2003) iau în discuţie o problemă fundamentală în studiul dispoziţiilor afective: cum este posibil ca un set de fenomene psihice precum emoţiile (caracterizate prin variabilitatea lor) să fie considerate trăsături, respectiv elemente constante. Această problemă este importantă deoarece ridică semne de întrebare în ceea ce priveşte fidelitatea măsurării acestor emoţii. Conform autorilor citaţi anterior, cercetătorii au apelat la două modalităţi de operaţionalizare a componentelor afective considerate trăsături:

1. au examinat constructe care sunt constante în timp şi le-au denumit constructe afective. Weiss şi Kurek (2003) denumesc această abordare „paradigma satisfacţiei" ;
2. au agregat experienţele afective punctuale ale angajaţilor, solicitându-le să evalueze la modul general frecvenţa de apariţie a diferitor stări emoţionale. Un exemplu în acest sens este scala PANAS (Watson şi Clark, 1994), care îşi propune să măsoare două trăsături fundamentale ale afectivităţii : *afectivitatea pozitivă* şi *afectivitatea negativă*.

Unul dintre cele mai utilizate instrumente de evaluare a emoţiilor este chestionarul PANAS (*Positive and Negative Affect Schedule* – Watson şi Clark, 1994). Acest instrument le solicită subiecţilor să evalueze în ce măsură au experimentat anumite emoţii, utilizând o scală Likert în cinci trepte. Evaluările sunt agregate în scoruri generale prin cumularea răspunsurilor individuale, obţinându-se un scor pentru *afectivitatea pozitivă* şi unul pentru *afectivitatea negativă*.

Afectivitatea negativă defineşte tendinţa individului de a experimenta emoţii „neplăcute", precum nervozitate, teamă, vină, ruşine etc. (DePaoli şi Sweeny, 2000, p. 561). Afectivitatea pozitivă (Watson şi Clark, 1992) se referă la gradul în care individul experimentează stări plăcute, precum entuziasm, încântare, bună dispoziţie etc.

În literatura de specialitate, aceste două constructe sunt încadrate în categorii diferite : Watson şi Clark (1992) susţin că ele reprezintă stări dispoziţionale ale subiectului (*moods*), iar Spector (2006, p. 225) susţine că ele reprezintă trăsături de personalitate.

Scopul materialului de faţă este a prezenta principalele limite ale cercetării afectivităţii ca trăsătură în organizaţii. Vom analiza principalele argumente metodologice ce stau la baza utilizării metodelor actuale, precum şi modalitatea în care ele sunt limitate de obiectul de studiu. Într-o ultimă etapă vom propune o soluţie de îmbunătăţire a metodelor de studiu al acestor aspecte.

2. Limite ale constructului „afectivitatea ca trăsătură"

După cum am afirmat anterior, instrumentele de tip PANAS cumulează răspunsuri la itemi care vizează stări afective particulare în scale ce măsoară dispoziţii generale. Principalul argument metodologic al acestei abordări este reprezentat de faptul că rezultatele analizelor factoriale (Crawford şi Henry, 2004) au indicat structurarea răspunsurilor în doi factori principali : afectivitate pozitivă şi afectivitate negativă. O asemenea structurare i-a încurajat chiar pe Watson şi Clark (1992, p. 444) să facă o paralelă între cele două dimensiuni ale afectivităţii şi

cele cinci dimensiuni fundamentale ale personalităţii identificate în modelul Big Five.

După cum bine ştim, analiza factorială permite evidenţierea variabilelor latente care pot explica covarianţa rezultatelor la un anumit set de măsurători (Sava, 2004). Odată evidenţiate, aceste variabile latente (pe care le vom denumi în continuare factori primari) sunt utilizate de cercetători pentru a descrie un întreg set de măsurători. Factorii primari pot fi introduşi, la rândul lor, în analize factoriale, evidenţiindu-se astfel factori secundari care explică diferenţele interpersonale de la nivelul factorilor primari (vezi figura 1).

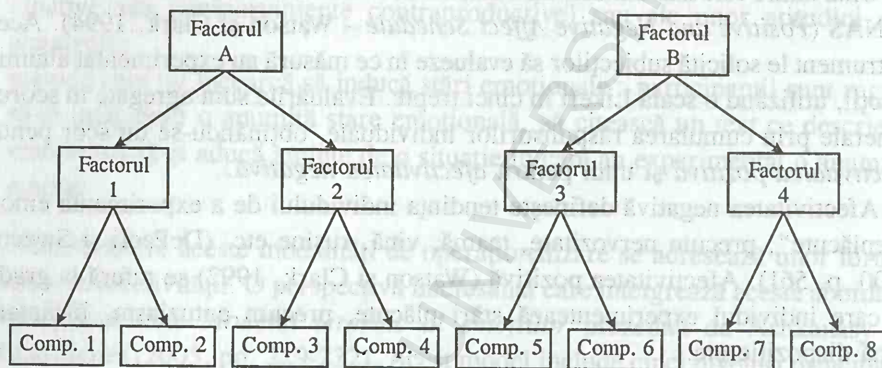


Figura 1. *Structura factorială a comportamentului uman (adaptare după Sava, 2004, p. 165)*

În general, măsurătorile care stau la baza delimitării factorilor au două caracteristici cruciale : reprezintă *comportamente concrete* şi nu au o *dimensiune temporară*. De exemplu, dacă un subiect trebuie să evalueze în ce măsură îl caracterizează afirmaţia „Dacă nu îmi convine ceva, îmi arăt iritarea", această sarcină presupune evaluarea unei conduite concrete şi este relativ ruptă de un context temporar punctual. De asemenea, este de aşteptat ca un cercetător să obţină răspunsuri relativ similare de la acelaşi subiect, dacă realizează mai multe măsurători la diverse intervale de timp.

În cazul listelor de adjective, subiectul este solicitat să evalueze constructe psihologice din sfera emoţiilor. Acest aspect ridică mai multe probleme legate de conţinutul evaluării şi de stabilitatea temporară a acestui conţinut.

Evaluarea de către subiecţi a unor elemente abstracte (emoţiile), şi nu a unor comportamente concrete reprezintă o primă problemă, deoarece aceste emoţii au mai multe componente (comportamentală, fiziologică, trăire subiectivă etc.). În momentul în care un subiect declară că este „în mare măsură" furios, cercetătorul care a aplicat chestionarul nu are nici un indiciu referitor la componentele acestui afect şi predominanţa lor. De exemplu, un subiect poate spune că este „în

mare măsură” furios atunci când în ultimele săptămâni furia lui s-a manifestat doar la nivel fiziologic şi în acelaşi timp alt subiect ne poate oferi acelaşi răspuns dacă furia lui s-a manifestat atât fiziologic, cât şi comportamental.

O altă problemă legată de evaluarea stărilor afective este capacitatea subiecţilor de a diferenţia între ele. Conform cercetărilor din domeniul sinelui social, concentrarea atenţiei asupra propriei persoane este dependentă de starea afectivă a subiecţilor (Silvia şi Abele, 2002 ; Silvia, Phillips, Baumgaertner şi Maschauer, 2006). Mai mult, se pare că doar afectivitatea negativă conduce la focalizarea atenţiei asupra propriei persoane, pe când rezultatele cercetărilor asupra relaţiei afectivitate pozitivă – concentrarea atenţiei asupra propriei persoane nu sunt concludente (Green *et al.*, 2003). Acest aspect este important deoarece ne indică faptul că doar în cazul afectivităţii negative subiecţii pot delimita trăirile pe care le experimentează. În ceea ce priveşte afectivitatea pozitivă, dacă ea nu duce la o focalizare asupra propriei persoane, este greu de spus în ce măsură evaluarea propriilor stări afective pozitive e fidelă. Cu alte cuvinte, dacă subiecţii nu diferenţiază emoţiile în momentul în care le resimt, cum putem spera ca în momentul când completează liste de adjective să ofere răspunsuri conforme cu ceea ce au experimentat din punct de vedere emoţional?

Un al doilea aspect deseori neglijat în cercetarea emoţiilor cu ajutorul unor instrumente de tip PANAS (Watson şi Clark, 1994) este caracterul atemporal al măsurătorii. Faptul că emoţionalitatea negativă e considerată a fi o trăsătură de personalitate (Spector, 2006, p. 225) ce descrie predispoziţia individului spre experimentarea emoţiilor negative ne indică o perspectivă relativ rigidă asupra trăirilor emoţionale deoarece teoriile trăsăturilor au în comun ideea stabilităţii constructelor prin care este descrisă personalitatea (Creţu, 2005 ; Macsinga, 2003). Deşi este greu de spus în ce măsură evaluarea unor itemi localizaţi temporal poate duce la măsurarea unei trăsături stabile de personalitate (deci atemporală), faptul că afectivitatea pozitivă şi cea negativă sunt considerate trăsături de personalitate ne relevă constanţa şi caracterul lor atemporal. Această caracteristică a afectivităţii pozitive sau negative se află oarecum în contradicţie cu caracterul imediat şi specific al afectivităţii umane.

3. Măsurarea specificităţii afectivităţii

După cum am afirmat anterior, concepţia conform căreia afectivitatea pozitivă sau negativă poate fi considerată o trăsătură de personalitate este reducţionistă. Pentru depăşirea acestei limite fără a desconsidera rezultatele importante raportate în literatura de specialitate, propunem luarea în considerare nu numai a scorului obţinut de subiect la chestionarele care măsoară afectivitatea negativă sau pozitivă, ci şi a *abaterii standard* a răspunsurilor subiecţilor pe fiecare scală.

Calcularea scorului unui subiect la un chestionar care își propune măsurarea dispozițiilor afective presupune agregarea întregului set de date disponibil pentru acel subiect. În general, prin agregarea datelor se înțelege trecerea măsurătorilor de la nivelul *intrasubiect* la un nivel superior (*intersubiect*) prin calcularea mediei răspunsurilor sau a procentului de apariție a unui anumit răspuns (Hox, 1995).

Calcularea scorului la o scală este o formă de agregare a unor date de tip intrasubiect pentru a fi utilizate în analiza intersubiect, fiind echivalentă cu calcularea mediei răspunsurilor subiectului la setul de itemi care compun respectiva scală. Această abordare este specifică tehnicilor de *modelare multinivel* (Goldstein, 1998 ; Hox, 1995 ; Snijders și Bosker, 2004), conform cărora setul de răspunsuri la un chestionar aplicat unui subiect reprezintă o unitate de analiză subordonată nivelului intersubiecți.

Așa cum distribuția scorurilor membrilor unui grup este caracterizată de o medie și un indicator al dispersiei scorurilor, distribuția răspunsurilor unui subiect la itemii unei scale poate fi caracterizată în termeni de medie și indicator al dispersiei răspunsurilor. În mod tradițional, în analiza intersubiecți este luată în considerare doar media obținută de subiect (sau scorul cumulat, care este echivalentul mediei, din moment ce este egal cu media înmulțită cu numărul de itemi).

Metoda agregării datelor este omniprezentă în testarea psihologică, dar, cel puțin în cazul emoțiilor, nu e suficientă. De exemplu, Snijders și Bosker (2004) susțin că, atunci când studiem cultura organizațională, acest aspect este de obicei rezultatul mediei răspunsurilor individuale ale angajaților la chestionare care măsoară percepția fiecărui angajat asupra comportamentelor organizaționale cotidiene. Prin agregare, media percepțiilor angajaților capătă alte valențe explicative deoarece exprimă altă variabilă, ce caracterizează organizația, și nu percepțiile individuale ale membrilor ei. În mod similar, agregarea evaluărilor unei game largi de emoții va genera un indicator cu alte valențe explicative decât elementele care îi stau la bază.

În mod similar, putem spune că media evaluărilor unor stări emoționale separate și relativ independente una de cealaltă nu ne indică decât tendința centrală a reactivității individului la mediul organizațional, fără să ne ofere detalii legate de modul în care se structurează aceste reacții emoționale. De exemplu, doi subiecți care au un scor agregat mediu nu pot fi diferențiați de cercetător, chiar dacă răspunsurile lor la itemii chestionarului sunt diferite (vezi figura 2).

Diferența dintre acești doi subiecți nu constă în media răspunsurilor lor la setul de zece itemi, ci în dispersia față de medie a acestor răspunsuri. În cazul Subiectului 1, abaterea standard a răspunsurilor la itemi (1,08) este mai mică decât abaterea standard a răspunsurilor Subiectului 2 la aceiași itemi (1,77). Se poate observa faptul că Subiectul 2 are răspunsuri foarte specifice (la o parte din

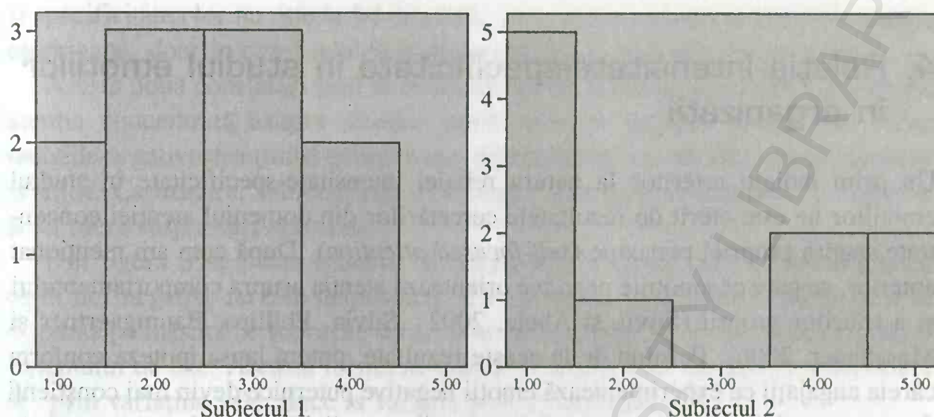


Figura 2. *Exemplu de distribuție a răspunsurilor în cazul a doi subiecți care obțin scoruri agregate egale*

itemi a declarat o frecvență foarte mică de apariție a emoțiilor respective, iar la alții a declarat o frecvență ridicată de apariție a emoțiilor). Diferențele dintre cei doi subiecți constau în *specificitatea* trăirilor afective: în cazul Subiectului 1, reacțiile emoționale sunt mai puțin diferențiate comparativ cu Subiectul 2. Cu alte cuvinte, am putea spune că același scor cumulat descrie în cazul Subiectului 1 o dispoziție afectivă, iar în cazul Subiectului 2 un set de emoții specifice.

Prin luarea în considerare a indicatorilor de dispersie a scorurilor intrasubiect ca indicator al răspunsurilor oferite la chestionarele de emoții, cercetarea afectivității în organizații (și nu numai) redobândește caracterul temporal al acestor procese psihice. În situația în care un subiect poate obține scoruri cumulate apropiate la două testări eșalonate în timp, cercetătorul poate trage concluzia că nu au existat diferențe între cele două momente ale măsurării. Totuși, modificările apărute în mediul organizațional între cele două testări (modificări ce se presupune că justifică această abordare longitudinală) pot duce la modificarea dispersiei răspunsurilor intrasubiect în sensul creșterii ei (ceea ce ne indică o specializare a emoțiilor experimentate de subiect în mediul organizațional) sau în sensul descreșterii ei (ceea ce ne indică instalarea unei dispoziții afective, și nu a unor emoții specifice).

Propunerea de a studia emoțiile din perspectiva intensității și a specificității lor ridică mai multe semne de întrebare legate de gradul în care aceste două aspecte sunt corelate și explicate de predictori comuni sau specifici. Dacă acești doi parametri sunt corelați și au relativ aceiași predictori, unul din ei este redundant deoarece nu aduce informații noi pentru cercetător.

4. Relația intensitate-specificitate în studiul emoțiilor în organizații

Un prim indiciu referitor la natura relaţiei intensitate-specificitate în studiul emoţiilor ne este oferit de rezultatele cercetărilor din domeniul atenţiei concentrate asupra propriei persoane (*self-focused attention*). După cum am menţionat anterior, se pare că emoţiile negative orientează atenţia asupra comportamentului şi a trăirilor proprii (Silvia şi Abele, 2002 ; Silvia, Phillips, Baumgaertner şi Maschauer, 2006). Pornind de la aceste rezultate, putem lansa ipoteza conform căreia angajaţii ce experimentează emoţii negative puternice devin mai conştienţi de ceea ce simt şi, în momentul în care li se solicită să evalueze un set de constructe din sfera emoţiilor, vor oferi răspunsuri diferenţiate (specifice).

Conform rezultatelor prezentate în tabelul 1, se poate observa că relaţia dintre intensitatea şi specificitatea răspunsurilor subiecţilor la scala PANAS este diferită, în funcţie de tipul de afectivitate. În cazul afectivităţii negative, se poate observa că intensitatea sa ridicată este asociată unor răspunsuri specifice. Cu alte cuvinte, subiecţii ce relatează emoţii negative medii şi ridicate ca intensitate disting mai bine aceste emoţii şi evaluează diferenţiat emoţiile care compun scala de afectivitate negativă. În cazul afectivităţii pozitive, relaţia dintre intensitatea afectelor

Tabelul 1. *Relația intensitate-specificitate la nivelul afectivității negative și al afectivității pozitive*

		Medie afectivitate negativă	Abatere standard afectivitate negativă	Medie afectivitate pozitivă	Abatere standard afectivitate pozitivă
Medie afectivitate negativă	r	1	0,623	0,084	−0,331
	p	1	<0,001	0,326	<0,001
	n	–	138	139	139
Abatere standard afectivitate negativă	r	0,618	1	0,147	−0,045
	p	<0,001	1	0,085	0,601
	n	191	–	138	138
Medie afectivitate pozitivă	r	−0,088	0,013	1	−0,141
	p	0,225	0,860	1	0,098
	n	191	191	–	139
Abatere standard afectivitate pozitivă	r	0,016	0,408	0,183	1
	p	0,821	<0,001	0,011	1
	n	191	191	191	–

Notă: corelațiile de sub diagonală au fost obținute pe baza datelor culese de Stânean (2007) pe un eșantion de liceeni. Corelațiile de deasupra diagonalei au fost obținute de pe baza datelor culese de Sulea (2006) pe un eșantion de angajați.

şi specificitatea lor nu este la fel de clară : deşi apare ca fiind pozitivă în ambele eşantioane, doar în cazul adolescenţilor relaţia este semnificativă statistic.

Aceste două constatări sunt în concordanţă cu rezultatele cercetărilor privind atenţia concentrată asupra sinelui, menţionate în paginile anterioare : doar emoţiile negative determină concentrarea atenţiei asupra propriilor comportamente şi trăiri. Ca urmare, subiecţii pot să distingă între formele afectivităţii negative şi să ofere răspunsuri specifice.

Din figura 3 se poate observa că relaţia dintre intensitatea şi specificitatea emoţiilor negative nu este homoscedastică : norul de puncte are tendinţa de a se dispersa pe măsură ce scorurile subiecţilor se depărtează de punctul de origine al sistemului de axe. Această formă ne indică existenţa unei variabile moderatoare ce, prin variaţiile sale, duce la variaţia pantei corelaţiei.

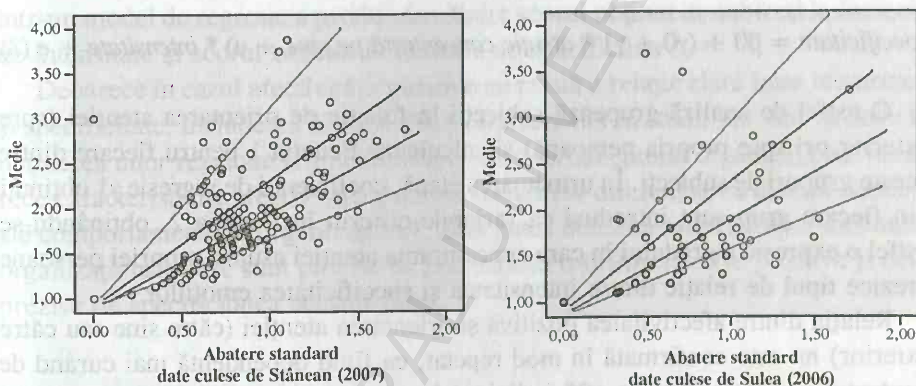


Figura 3: *Norul de puncte reprezentând relaţia dintre media şi abaterea standard a răspunsurilor subiecţilor la scala de Afectivitate Negativă*

Este foarte posibil ca variabila care moderează relaţia în discuţie să fie capacitatea concentrării atenţiei asupra propriei persoane, în sensul că subiecţii ce au bine dezvoltată această capacitate vor monitoriza şi vor identifica mult mai uşor emoţiile pe care le trăiesc şi vor oferi răspunsuri mult mai specifice la chestionarele aplicate ulterior. Practic, credem că, pentru niveluri similare de intensitate a trăirilor emoţionale, cu cât angajatul se concentrează mai uşor asupra propriei persoane, cu atât va oferi răspunsuri mai specifice la chestionarele de emoţii.

O altă variabilă moderatoare poate fi tendinţa indivizilor de a-şi monitoriza propriul comportament (*self-monitoring*). În figura 3, liniile trasate pot reprezenta niveluri diferite ale capacităţii indivizilor de a-şi monitoriza propriul comportament. Deşi acest lucru trebuie demonstrat statistic, credem că pantele mai „abrupte" caracterizează subiecţii care în mod uzual îşi monitorizează propriile trăiri şi comportamente. În cazul lor, este de aşteptat ca experimentarea unor

emoţii puternice să îi determine să realizeze o analiză mai atentă a stărilor pe care le experimentează şi, ulterior, să ofere răspunsuri mai specifice la listele de adjective ce se referă la emoţii.

Testarea acestor ipoteze se poate face prin modelarea multinivel (*multilevel modeling*), considerând că variabilele „intensitatea" şi „specificitatea" afectivităţii negative se află la nivelul *intrasubiect*, iar „capacitatea de concentrare a atenţiei asupra sinelui" se află la nivelul *intersubiect*. Odată definite aceste două niveluri de analiză, ecuaţiile specifice pentru fiecare nivel sunt:

pentru nivelul intrasubiect: $\textit{specificitate} = \beta 0 + \beta 1 * \textit{intensitate} + e$ (1)
pentru nivelul intersubiect: $\beta 1 = \gamma 0 + \gamma 1 * \textit{atenție.concentrată.pe.sine} + u$ (2)

obţinându-se ecuaţia finală ce urmează a fi testată:

$$\textit{specificitate} = \beta 0 + (\gamma 0 + \gamma 1 * \textit{atenție.concentrată.pe.sine} + u) * \textit{intensitate} + e \quad (3)$$

O astfel de analiză grupează subiecţii în funcţie de orientarea atenţiei (spre exterior ori spre propria persoană) şi calculează Ecuaţia 1 pentru fiecare dintre aceste grupuri de subiecţi. În următoarea etapă, coeficienţii de regresie $\gamma 1$ obţinuţi din fiecare grup sunt introduşi ca variabile-criteriu în Ecuaţia 2, obţinându-se astfel o expresie a gradului în care concentrarea atenţiei asupra propriei persoane prezice tipul de relaţie dintre intensitatea şi specificitatea emoţiilor.

Relaţia dintre afectivitatea pozitivă şi orientarea atenţiei (către sine sau către exterior) nu este confirmată în mod repetat, ea fiind dependentă mai curând de contextul social în care se află individul în momentul respectiv (Green *et al.*, 2003). De exemplu, Abele, Silvia şi Zoller-Utz (2005) au demonstrat că, în situaţiile în care sarcina nu era cunoscută anterior de subiecţi, afectivitatea pozitivă a dus la orientarea atenţiei către sine, dar acest lucru nu s-a întâmplat în cazul sarcinilor familiare subiecţilor.

În concluzie, putem spune că intensitatea şi specificitatea afectivităţii pozitive sau negative reprezintă caracteristici distincte ale afectivităţii la locul de muncă. Această concluzie este susţinută de faptul că relaţia dintre aceste două caracteristici e diferită în funcţie de polaritatea trăirilor afective.

5. Implicații pentru cercetări viitoare

Introducerea specificităţii trăirilor afective în cercetarea comportamentului organizaţional poate deschide noi perspective asupra relaţiei dintre afectivitate şi comportament. Poate fi interesant de văzut în ce măsură această caracteristică poate prezice comportamentele organizaţionale sau în ce măsură specificitatea emoţiilor moderează relaţia intensitatea emoţiilor – comportament.

Relaţia dintre afectivitatea negativă şi comportamentele participative sau contraproductive reprezintă una dintre puţinele certitudini ale cercetării comportamentului organizaţional. Metaanalizele privind aceste relaţii au găsit în mod repetat asocieri semnificative negative între intensitatea afectivităţii negative şi comportamentul participativ (Dalal, 2005), precum şi asocieri semnificative pozitive între intensitatea afectivităţii negative şi comportamentul contraproductiv (Dalal, 2005 ; Hershcovis *et al.*, 2007 ; Sulea, Zaborilă şi Maricuţoiu, 2007).

Totuşi, eterogenitatea identificată în cazul unor relaţii precum intensitatea afectivităţii negative – comportament contraproductiv la nivel organizaţional (Sulea, Zaborilă şi Maricuţoiu, 2007) se poate datora efectelor moderatoare ale specificităţii afectivităţii negative. Testarea unei astfel de ipoteze nu ar implica aplicarea unor chestionare suplimentare faţă de designurile „clasice" de cercetare, ci doar calcularea indicelui de specificitate a afectivităţii negative şi includerea într-un model de regresie a produsului dintre scorul obţinut de subiecţi la indicele de intensitate şi scorul obţinut la indicele de specificitate.

Deoarece în cazul afectivităţii pozitive nu există o relaţie clară între intensitate şi specificitate, includerea acestor două caracteristici în studii viitoare va duce la obţinerea unor rezultate noi în cercetarea comportamentului organizaţional deoarece caracteristicile afectivităţii pozitive vor corela diferenţiat cu diverse aspecte ale comportamentului organizaţional. Vom putea delimita astfel comportamentele organizaţionale care sunt prezise de intensitatea trăirilor afective pozitive şi cele prezise de specificitatea acestor trăiri.

Bibliografie

Abele, A.E., Silvia, P.J., şi Zoller-Utz, I. (2005), „Flexible effects of positive mood on self-focused attention", *Cognition and Emotion*, 19 (4), pp. 623-631.

Ashkanasy, N.M., şi Ashton-James, C.E. (2005), „Emotion in Organizations : A Neglected Topic in I/O Psychology, but with a Bright Future", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, pp. 221-268.

Brief, A.P., şi Weiss, H.M.(2002), „Organizational Behavior : Affect in the Workplace", *Annual Review of Psychology*, 53, pp. 279-307.

Campos, B., Keltner, D., şi Tapias, M.P. (2004), „Emotions", în C. Spielberger (coord.), *Encyclopiedia of Applied Psychology* (pp. 681-690), Elsevier Academic Press.

Crawford, J.R., şi Henry, J.D. (2004), „The Positive and Negative Affect Schedule (PANAS) : Construct Validity, Measurement Properties and Normative Data in a large non-clinical sample", *British Journal of Clinical Psychology*, 43, pp. 245-265.

Creţu, R.Z. (2005), *Evaluarea personalităţii. Modele alternative*, Polirom, Iaşi.

Dalal, R.S. (2005), „A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), pp. 1241-1255.

DePaoli, L., şi Sweeney, D.C. (2000), „Further validation of the Positive and Negative Affect Schedule", *Journal of Social Behavior and Personality*, 15, pp. 561-568.

Eich, E., şi Forgas, J.P. (2003), „Mood, Cognition and Memory", în A.F. Healy şi R.W. Proctor (coord.), *Handbook of Psychology*, vol. 4 : *Experimental Psychology* (pp. 61-86), Wiley and Sons, New York.
Goldstein, H. (1999), *Multilevel Statistical Models*, Institute of Education, Multilevel Models Project, Londra, http://www.arnoldpublishers.com/support/goldstein.htm.
Green, J.D., Sedikides, C., Saltzberg, J.A., Wood, J.V., şi Forzano, L.A.B. (2003), „Happy mood decreases self-focused attention", *British Journal of Social Psychology*, 42, pp. 147-157.
Hershcovis, M.S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K.A., Dupre, K.E., Inness, M., LeBlanc, M.M., şi Sivanathan, N. (2007), „Predicting Workplace Aggression: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), pp. 228-238.
Hox, J.J. (1995), *Applied Multilevel Analysis*, TT-Publikaties, Amsterdam.
Macsinga, I. (2003), *Psihologia diferențială a personalității*, Mirton, Timişoara.
Parrott, G.W., şi Hertel, P. (1999), „Research Methods in Cognition and Emotion", în T. Dalgleish şi M.J. Power (coord.), *Handbook of Cognition and Emotion* (pp. 61-81), Wiley and Sons, New York.
Sava, F. (2004), *Analiza datelor în cercetarea psihologică. Modele statistice complementare*, ASCR, Cluj-Napoca.
Silvia, P.J., şi Abele, A.E. (2002), „Can positive affect induce self-focused attention? Methodological and measurement issues", *Cognition and Emotion*, 16, pp. 845-853.
Silvia, P.J., Phillips, A.G., Baumgaertner, M.K., şi Maschauer, E.L. (2006), „Emotion Concepts and Self-Focused Attention: Exploring Parallel Effects of Emotional States and Emotional Knowledge" *Motivation and Emotion*, 30, pp. 229-235.
Snijders, T.A.B., şi Bosker, R.J. (2004), *Multilevel Analysis. An introduction to basic and advanced multilevel modeling*, Sage Publications, Londra.
Spector, P.E. (2006), „Method Variance in Organizational Research: Truth or Urban Legend?", *Organizational Research Methods*, 9, pp. 221-232.
Stânean, C.L. (2007), *Influența personalității şi a emoțiilor asupra autopercepției comportamentului agresiv la adolescenți*, lucrare de licență, Universitatea de Vest, Timişoara.
Sulea, C. (2006), *Analiza unui model de predicție a conmportamentelor contraproductive organizaționale*, referat realizat pentru obținerea titlului de doctor în psihologie, Universitatea „Babeş-Bolyai", Cluj-Napoca.
Sulea, C., Zaborilă, C., şi Maricuțoiu, L.P. (2007), „Predictori ai comportamentelor contraproductive. O metaanaliză asupra eficienței predictive a justiției procedurale şi afectivității negative", lucrare prezentată la *Conferința Națională de Psihologia Organizațională şi a Muncii*, ediția a VII-a, Cluj-Napoca, 10-13 mai.
Watson, D., şi Clark, L.A. (1992), „On Traits and Temperament: General and Specific Factors of Emotional Experience and Their Relation to the Five Factor Model", *Journal of Personality*, 60 (2), pp. 441-476.
Watson, D., şi Clark, L.A. (1994), *The PANAS-X: Manual for the Positive and Negative Affect Schedule – Expanded Form*, The University of Iowa, Iowa.
Weiss, H.M., şi Kurek, K.E. (2003), „Dispositional Influences on Affective Experiences at Work", în M.R. Barrick şi A.M. Ryan (coord.), *Reconsidering the Role of Personality in Organizations* (pp. 121-149), Jossey-Bass, San Francisco.

Etica în mediul organizațional

Cristian Popescu

1. Introducere

Decizia unei singure persoane poate influenţa viaţa multor altora (angajaţi, consumatori, comunitate). Organizaţiile contemporane ilustrează cum unii conducători, în dorinţa lor de succes, orientaţi de interesul propriu, au determinat scăderea valorilor companiei, dacă nu chiar dispariţia totală a afacerii lor, din cauza unor decizii neetice. Salvatorul corporaţiei a devenit groparul ei. Şi aceasta nu a fost o problemă de incompetenţă !

2. Perspective asupra eticii în afaceri

2.1. Precizări terminologice: etica și morala

Termenul *etică* provine din grecescul *ethos*, care înseamnă „caracter", „obişnuinţă" sau „datină". Deşi termenul *ethos* a fost tradus de Cicero în latină prin *mores*, adică „moravuri" („morală"), sunt destui filosofi care disting etica de morală astfel (Crăciun *et al.*, 2005) :

- *morala* se referă la comportamentul uman văzut prin prisma valorilor (bine/rău, drept/nedrept etc.) – mai precis, comportamentul impus prin drept. Morala este absolută, inaccesibilă omului şi se bazează pe reguli impuse tuturor ;
- *etica* se referă la studiul a tot ceea ce intră în aria acestor valori şi a normelor morale de *acţiune* şi *reflecţia care ghidează acţiunea umană*. Etica este relativă, accesibilă omului şi se bazează pe experienţă.

Tabloul ce rezumă cele două concepte poate fi descris pe scurt : „Morala comandă, etica recomandă" (André Comte-Sponville, 1995, *apud* Crăciun *et al.*, 2005). În limbajul curent, cei doi termeni sunt interşanjabili când descriem oameni cu comportamente etice/anetice (neetice) sau morale/imorale.

2.2. Definiții ale eticii în afaceri

Pentru a înţelege mai bine sintagma *etică în afaceri* să trecem în revistă câteva definiţii :

- etica în afaceri desemnează un set de standarde utilizate în evaluarea justeţei sau injusteţei relaţiilor unei persoane cu ceilalţi, în termeni de adevăr şi dreptate, relaţii bazate pe drepturi şi obligaţii de ambele părţi (Lewis şi Speck, 1990) ;
- etica în afaceri reprezintă perspectiva etică, fie implicită în comportament, fie enunţată explicit, a unei companii sau a unui individ care face afaceri (De George, 1990, *apud* Crăciun *et al.*, 2005) ;
- etica în afaceri este setul de principii şi argumente care trebuie să guverneze conduita în afaceri, fie la nivel individual, fie la nivel colectiv (Lewis, 1985, *apud* Crăciun *et al.*, 2005).

În zilele noastre, termenul *etică* în afaceri este folosit cu conotaţii diferite. Pentru a clarifica acest termen, Richard T. De George (2005) a trecut în revistă trei arii principale în care este utilizat :

1. din anii '70, în SUA, termenul *etică* în afaceri a intrat în limbajul comun, prin interesul sporit al lumii academice manifestat în cercetări, cursuri şi publicaţii. La baza acestui fapt a stat focalizarea opiniei publice pe dezvoltarea fără precedent a marilor corporaţii multinaţionale şi impactul pe care îl au asupra mediului şi consumatorilor. Etica în afaceri a devenit o disciplină în educaţia managerilor (inclusă de peste 90% din şcolile de afaceri) din anii '60, de când a luat avânt şi mişcarea responsabilităţii sociale (McNamara, 1999). Din acea perioadă s-au căutat răspunsuri şi soluţii prin care afacerile pot influenţa (financiar şi social) diverse probleme sociale, precum : sărăcia, protecţia mediului, drepturile minorităţilor, sănătatea publică şi îmbunătăţirea educaţiei. Plecând de la realitatea conform căreia comunitatea afacerilor obţine profit din utilizarea resurselor naţionale, un număr tot mai mare de oameni au promovat cu succes ideea că tot această comunitate este obligată să îmbunătăţească societatea. Astfel, managerii au devenit responsabili nu doar în faţa acţionarilor (*stockholders*), ci şi în faţa angajaţilor, a clienţilor şi a comunităţii, în general (*stakeholder*) ;
2. a doua arie de manifestare a eticii în afaceri a fost dată de propulsarea în conştiinţa opiniei publice a numeroaselor scandaluri ai căror actori au fost „gulerele albe", prin deciziile neetice luate, şi a contramăsurilor legale guvernamentale pentru a preveni proliferarea lor ;
3. la fel de importantă a devenit şi „instituţionalizarea" eticii în afaceri, prin crearea unei mişcări în cadrul lumii afacerilor ce are ca scop îmbunătăţirea climatului etic în afaceri, prin implementarea în cadrul structurilor organizaţiilor

a diferite instrumente (coduri etice, comitete etice, traininguri cu obiective etice) și înființarea mai multor asociații care activează în acest domeniu.

Vom discuta despre etică în lumea afacerilor ca despre reflecția sistematică asupra consecințelor morale ale deciziilor. Beneficiarii deciziilor (din cadrul organizației sau din exteriorul ei) pot fi oameni, instituții, regiuni sau chiar state, toate fiind expuse unor consecințe (directe sau indirecte) în urma adoptării acestor decizii (Popescu și Zaborilă, 2002).

Sintagma *etică în afaceri* este considerată de mulți o contradicție în termeni, deoarece implică, pe de o parte, considerația față de ceilalți (onestitate, integritate, respect, armonie), iar pe de altă parte, maximizarea câștigurilor pe seama celorlalți (Arrizza, 2005).

2.3. Sursele standardelor etice

Remarcând răspunsurile uzuale ale oamenilor la întrebarea „Ce este etica?", ele situându-se în aria sentimentelor, a religiei și a legii, Velasquez și colaboratorii săi (2004) au clarificat întâi *ce nu este etica*:

- *etica nu trebuie confundată cu sentimentele.* Sentimentele ne oferă informații despre deciziile noastre etice/neetice, prin faptul că ne fac să ne simțim bine/rău vizavi de aceste decizii, dar sunt capricioase, schimbătoare și nu se supun total rațiunii;
- *etica nu este religie.* Deși toate sistemele religioase promovează standarde etice, există suficienți oameni care iau decizii etice și nu sunt practicanți ai vreunei religii. În plus, etica se adresează atât ateilor, cât și celor afiliați unei religii;
- *etica nu este legislație.* A te comporta etic nu înseamnă a respecta legile. Un exemplu ar fi regimurile totalitare, ce erau corupte din punct de vedere etic;
- *etica nu însemnă conformarea la normele culturale.* Sclavia era considerată normală în diferite perioade și regiuni (Grecia antică – cel mai democratic stat din Antichitate, SUA etc.), dar constituia, din punct de vedere etic, o încălcare a drepturilor umane;
- *etica nu este știință.* Științele (sociale și naturale) ne oferă date care ne ajută să ne comportăm etic. Dar știința singură nu poate oferi o justificare pentru acțiunile noastre sau un ghid pentru toate situațiile întâlnite. Un singur exemplu este concludent: proiectul Manhattan (1945) și atenționarea făcută de Robert Oppemheimer: „Lumea nu va mai fi aceeași după aceea" și „oamenii de știință au cunoscut păcatul și nu pot uita aceasta".

Dacă deciziile etice nu se bazează pe sentimente, religie, legislație, cultură sau știință, întrebarea care ne vine în minte este: „Pe ce ne bazăm când luăm decizii etice?". Mulți filosofi au încercat să răspundă la această întrebare și au sugerat cinci surse diferite pentru standardele etice pe care le putem folosi

(Velasquez, André, Shanks şi Meyer, 1996 ; Velasquez, Moberg, Mezer, Shanks, McLean, DeCosse, André şi Hanson, 2004 ; Crăciun *et al.*, 2005 ; Resnik, 1997 ; Julia, 1996 ; Brady şi Dunn, 1995 ; Ferrell şi Gresham, 1985) ;

1. *abordarea virtuţilor* : fiind o variantă actualizată a ideilor expuse de Aristotel în *Etica nicomahică*, ea descrie *acţiunea etică drept cea care trebuie să fie conformă cu virtuţile ideale ce vor dezvolta complet natura umană*. Aceste virtuţi sunt dispoziţii sau obiceiuri care ne permit să acţionăm înspre potenţialul personal maxim, pe baza unor valori ca : dreptatea, frumuseţea, onestitatea, curajul, compasiunea, toleranţa, integritatea etc. Întrebarea morală care operează aici este „Ce fel de persoană voi deveni dacă voi face această acţiune ? ". Aceste virtuţi ne permit să ne apropiem de un ideal pe care îl adoptăm şi care ne permit să reflectăm asupra deciziilor şi acţiunilor noastre ;
2. *abordarea binelui comun* : originară în scrierile lui Platon, Aristotel, Cicero şi, mai recent, Rawls, cu principiul operant „binele comun pentru avantajul egal al tuturor". Această abordare porneşte de la presupunerea că societatea este formată din indivizi ale căror fericire şi bunăstare sunt legate de binele comunităţii, iar membrii comunităţii sunt obligaţi să urmărească obiective şi valori comune. Cadrul operaţional al acestei abordări ne îndrumă să reflectăm la acţiunile noastre care trebuie să fie în acord cu obiectivele comune ale comunităţii din care facem parte ;
3. *abordarea cinstei şi a dreptăţii* : având-şi rădăcinile în filosofia lui Aristotel, principiul operant este descris drept „Egalii trebuie trataţi în mod egal, iar inegalii trebuie trataţi inegal". Întrebările morale cu care se operează sunt : „Cât de dreaptă este acţiunea mea ? " şi „Îi tratez pe toţi în mod egal sau în mod discriminator ? ". În zilele noastre aceste idei etice se traduc în acţiunea care nu îi discriminează pe cei afectaţi şi, dacă există discriminări, ele trebuie să fie drepte şi să se bazeze pe anumite standarde ce sunt uşor verificabile ;
4. *abordarea eticii datoriei* : Immanuel Kant (secolul al XVIII-lea) a sugerat că o acţiune este etică dacă protejează şi respectă drepturile morale ale celor afectaţi. Conform acestei abordări, ceea ce diferenţiază oamenii de celelalte vieţuitoare este că ei au demnitate prin faptul că posedă abilitatea de a alege ce vor face cu viaţa lor. Principiul de bază corespunzător este : „Oamenii trebuie trataţi ca scopuri, şi nu ca mijloace". Principalele drepturi (naturale) ale oamenilor sunt : dreptul de a lua decizii, dreptul de a şti adevărul, dreptul la demnitate. O altă idee centrală a eticii kantiene este că principala călăuză a faptelor noastre o constituie judecata raţională, tradusă prin imperativul categoric „Comportaţi-vă în aşa mod încât acţiunea pe care o întreprindeţi în circumstanţele date să devină o regulă de comportament pentru toţi cei ce se află în aceleaşi circumstanţe". Cadrul operaţional al deciziilor este schiţat de întrebarea : „Acţiunea noastră respectă drepturile morale ale celorlalţi ? ". Dacă nu respectă aceste drepturi, decizia/acţiunea nu va fi etică ;

5. *abordarea utilitarismului* : parte a filosofiilor teleologice, ea a fost dezvoltată în secolul al XIX-lea, principalii săi reprezentanţi fiind Jeremy Bentham şi John Stuart Mill, în scopul de a ajuta legislatorii să emită cele mai bune legi morale. Ea se focalizează pe consecinţele acţiunilor şi politicilor asupra celor afectaţi de ele. Principiul de bază este : „Acţiunea care produce cel mai mult bine (sau cel mai puţin rău) este o acţiune etică". Comportamentul neetic este cel în care câştigul personal are la bază pierderile suferite de ceilalţi sau de societate. Cadrul de analiză a acţiunilor noastre este operaţionalizat prin cunoaşterea tuturor variantelor de acţiune şi a celor afectaţi. Cunoscând aceste variabile, putem lua o decizie etică ce va produce cel mai mult bine pentru un număr cât mai mare de persoane afectate.

Toate aceste surse, din diferitele abordări filosofice, produc standarde după care individul poate judeca deciziile, intenţiile şi comportamentul lui. De asemenea, aceste abordări produc diferite presupuneri după care aceste acte pot fi judecate de ceilalţi participanţi la viaţa organizaţională. Pentru organizaţii aceste standarde sunt importante deoarece ele pot fi folosite pentru construirea programelor de inducţie, socializare, dezvoltare şi training, pentru a sensibiliza şi a învăţa angajaţii vizavi de aspectele etice.

3. Predictorii comportamentelor etice

Problematica eticii este adusă în discuţie ori de câte ori deciziile şi acţiunile noastre îi implică pe ceilalţi, nu numai prin consecinţele pe care le antrenează, ci şi prin intenţiile ce le animă şi mijloacele care le facilitează.

Etica în afaceri nu este un atribut al organizaţiei. Normele morale care guvernează deciziile şi acţiunile în afaceri sunt instituite şi promovate de oamenii implicaţi în aceste afaceri (Popescu, 2006).

Dezvoltarea unor modele teoretice, operaţionalizarea şi măsurarea factorilor care determină comportamentele etice/neetice s-au dovedit dificile, din cauza (Treviño, 1992) :

- relativităţii şi a interpretării subiective a acestor comportamente. Aspectele etice aparţin unei categorii aparte a comportamentului organizaţional (alături de motivaţie, leadership, putere etc.), ridicând o serie de întrebări interesante, dar la care greu se pot da răspunsuri exacte şi neunivoce ;
- rarităţii relative a comportamentelor neetice ;
- subiecţilor care au tendinţa de a se angaja în comportamente neetice, nepermiţând observarea lor ;
- distorsionării rezultatelor din pricina răspunsurilor marcate de dezirabilitate socială.

Cu toată dificultatea de a da răspunsuri clare la ceea ce este etic sau neetic, Treviño (1992) consideră că modelele construite s-au focalizat pe testarea a trei ipoteze principale:

1. cum judecă indivizii aspectele etice/neetice;
2. cum influențează factorii individuali și organizaționali comportamentul în situații de dilemă etică;
3. cum influențează factorii situaționali deciziile etice.

Kelloway și colaboratorii săi (1999), Brass și colaboratorii lui (1998), precum și McMahon (2000, 2002) analizează concluziile abordărilor teoretice și ale studiilor realizate în domeniu, identificând *trei clase de predictori ai deciziilor etice în organizații*:

1. *caracteristici ale individului*: în literatura care abordează comportamentele organizaționale neetice din această perspectivă s-a încetățenit denumirea „mere stricate", pentru a explica modul în care caracteristicile individuale determină aceste comportamente, soluția diminuării lor fiind atragerea unor angajați corespunzători din punct de vedere moral. Modele dezvoltate:
   - nivelul de dezvoltare al gândirii morale (modelul stadial al gândirii morale, explorat de Kohlberg și Hersh, 1977);
   - orientarea conform valorilor economice, politice și religioase (Hegarty și Sims, 1978);
   - intensitatea ego-ului (Rest, 1980; Treviño, 1986);
   - sexul subiecților (Hegarty și Sims, 1978);
   - locul controlului (Hegarty și Sims, 1978; Treviño, 1986);
   - machiavelism (Hegarty și Sims, 1978; Singhapakdi și Vitell, 1991);
   - naționalitate (Hegarty și Sims, 1978);
2. *caracteristici ale situației*: particularități ale situației în care individul ia o decizie și care dau „intensitatea" morală a problemei (modelul situațional al deciziilor etice elaborat de Jones, 1991);
3. *caracteristici ale contextului* (climatul și cultura organizaționale), adică normele de conduită etică ale unei organizații, așa cum sunt cunoscute și urmate de membrii săi (modelul lui Victor și Cullen). Sintagma *coșul stricat* descrie determinismul factorilor contextuali (organizaționali și sociali) asupra comportamentului neetic. Intervențiile pentru eliminarea acestor comportamente se realizează prin intermediul schimbării culturale, al sistemelor de recompensare, prin coduri etice și de conduită:
   - climatul etic organizațional (Victor și Cullen, 1988);
   - competiție (Hegarty și Sims, 1978);
   - influențele manageriale (Jones și Kavanagh, 1996);
   - filosofia și politicile organizaționale (Hegarty și Sims, 1979);
   - influența referenților (Treviño, 1986);

- relaţiile din reţeaua socială (Brass *et al.*, 1998) ;
- sistemele de recompensare (Hegarty şi Sims, 1978) ;
- responsabilitatea faţă de consecinţe (Treviño, 1986).

Informaţiile generate de toate aceste studii au determinat un consens printre cercetătorii în domeniul ştiinţelor umane cu privire la faptul că deciziile etice (şi în afaceri) sunt *multiplu determinate*.

4. Efecte ale climatului etic/neetic

Dezvoltarea unui climat etic într-o organizaţie este tot mai des considerată un factor ce poate produce un avantaj competitiv pe piaţă, constituind una dintre resursele *intangibile* pe care o companie le poate utiliza în evoluţia ei. Investiţiile în resurse *tangibile* (clădiri, echipamente, stocuri etc.) se erodează tot mai rapid. Deşi costurile în resurse intangibile (climatul etic, reputaţia, marca, calitatea produsului, cultura organizaţională, trainingul angajaţilor, loialitate etc.) sunt mai mari, iar rezultatele de impact se lasă mai mult aşteptate, faptul că se uzează mai lent şi sunt mai greu de replicat de concurenţi poate deveni un avantaj competitiv al firmei pe termen lung (Harris, 2001).

Beneficiile dezvoltării eticii afacerilor şi în cadrul organizaţiilor sunt prezentate de McNamara (1999) şi Hamm (2002) :

- *îmbunătăţirea generală a societăţii* : prin simplul fapt că se acordă o atenţie mai mare aspectelor etice în general, societatea evoluează. Este suficient să ne gândim că existau fabrici şi mine în care lucrau copii (chiar şi sub 10 ani), ziua de lucru fiind de aproape 16 ore (Birks, 2002 ; Cody, 2002). Astăzi, aceste lucruri par de domeniul trecutului îndepărtat, dar se petreceau în secolul trecut ;
- *menţinerea unei linii de conduită morală în vremuri tulburi* : în situaţii de criză, un status etic ridicat într-o organizaţie poate ajuta la luarea unor decizii manageriale dificile. Un exemplu ar fi criza din anii '80, când un produs analgezic (Tylenol) al firmei Johnson & Johnson a determinat moartea a şapte oameni. Deşi ancheta a stabilit că în flacoanele respective a fost injectată o cantitate de substanţă letală de către un necunoscut din afara fabricilor Johnson & Johnson, decizia managementului a fost de a retrage un număr de 31 de milioane de flacoane (în valoare de peste 100 de milioane de dolari) şi de a proiecta un sigiliu dublu pentru flacoane în scopul eliminării unor astfel de incidente pe viitor (Reyna, 2002 ; Kaplan, 1998) ;
- *prin programele etice se asigură că politicile companiilor sunt legale* : prin faptul că mecanismele etice aliniază valorile angajaţilor şi ale organizaţiei, vor rezulta mai puţine probleme care pot apărea din cauza nerespectării obligaţiilor şi a promisiunilor reciproce ;

- *imaginea publică a organizaţiilor* pe care o reflectă în exterior şi stabilirea unor noi standarde recunoscute de societate şi lumea afacerilor ;
- *prevenirea unor incidente nedorite* legate de scurgerea unor informaţii din interiorul organizaţiilor. Deşi ne-am aştepta ca furtul de informaţii importante să fie iniţiat „din afară", un studiu realizat de Gartner Group (Marks, 2004) prezintă date din care rezultă că, în 70% din cazuri, proprii angajaţi sunt cei care oferă aceste informaţii ;
- *prevenirea unor litigii* : cazul Arthur Andersen este exemplul cel mai dureros al unei companii din „big five-ul" mondial de consultanţă care practic a dispărut de pe piaţă, după ce a auditat au şi girat altă companie implicată într-un scandal de proporţii (Enron). Arthur Andersen (lider în training-uri etice ! ! !) a fost implicată într-un conflict de interese : pe de o parte, rolul de auditor – reprezentând interesul acţionarilor–, pe de altă parte, rolul de consultant – „acoperind" managementul organizaţiei ;
- *menţinerea angajaţilor performanţi* : conform unui studiu realizat Kouzes şi Posner (2003), angajaţii pretind în primul rând integritate din partea managerilor, înainte de alte comportamente determinate de competenţă sau puterea de inspiraţie ;
- *cota de piaţă crescută*, prin faptul ca o companie integrează valori legate de rolul central al satisfacţiei clientului pe termen lung ;
- poate cel mai important, atenţia acordată eticii în afaceri *ne obligă să ne gândim mai des la deciziile şi acţiunile noastre care îi pot afecta pe ceilalţi.*

Efectele negative ale deciziilor neetice – majoritatea managerilor consideră că există practici neetice, că asupra lor se exercită presiuni pentru a-şi reconcilia standardele etice cu cerinţele unor decizii organizaţionale pe care trebuie să le ia. Dar, dacă înainte aceste cazuri erau rare (teoria „celor câtorva mere stricate dintr-un coş"), astăzi ele au cuprins cele mai puternice companii, multe considerate locomotiva noii economii mondiale.

Imoralitatea în afaceri a unor lideri are o serie de repercusiuni negative asupra întregii organizaţii : *pierderea credibilităţii, scăderea sau pierderea câştigului financiar, conflicte, rivalităţi, confuzia membrilor organizaţiei cu privire la valorile sale şi scăderea satisfacţiei în muncă a angajaţilor* (McMahon, 2000).

Efectele negative ale deciziilor neetice asupra mediului social al organizaţiei ce au stat la baza unor scandaluri răsunătoare (Enron, WorldCom, Arthur Andersen etc.) în economia americană au fost prompt inventariate (Armour, 2002) :

- *neîncrederea angajaţilor faţă de conducerea companiei* : scăderea moralului angajaţilor este identificată de un sondaj Gallup din iunie 2002 ce arată că doar 54% din americani mai cred că managerii companiilor sunt cinstiţi şi etici ;

- *creşterea şomajului*: în această perioadă mii de angajaţi au devenit şomeri, alăturându-li-se celor deja existenţi (din cauza recesiunii şi evenimentelor din 11 septembrie);
- *jena*: mulţi angajaţi din companiile implicate în aceste scandaluri îşi şterg din CV-uri activitatea de la locurile de muncă din respectivele firme, din cauza suspiciunii noilor angajatori. Asupra lor este proiectată şi planează o vină colectivă.

Chiar dacă normele etice şi legile pleacă de la un deziderat comun al promovării şi asigurării respectului pentru binele celui de lângă noi, unii autori argumentează că nu se pot aplica aceleaşi sancţiuni în cazul conduitei neetice ca în cazul încălcării unei legi: legea poate folosi sancţiuni şi pedepse de natură fizică, pe când sancţiunile etice operează în domeniul conştiinţei fiecăruia şi/sau prin lezarea (adesea iremediabilă) a reputaţiei sale în societate (Lasley *et al.*, 1997). Bucaro (1999) citează două studii realizate de *Sales and Marketing Management Magazine* şi *USA Today* în care sunt prezentate exemple de comportamente neetice în vânzări şi organizaţii productive. Astfel:

- 49% din agenţii de vânzări au minţit cumpărătorii;
- 34% dintre agenţi au făcut promisiuni nerealiste privind produsele pe care le vând;
- 22% dintre agenţi au vândut produse de care beneficiarii nu aveau nevoie;
- 30% dintre cumpărători au cerut favoruri (în general sub formă de comisioane) pentru a cumpăra produse sau servicii de la agenţii de vânzări.

În organizaţiile productive, 48% dintre muncitori au admis că au avut comportamente neetice sau ilegale, cele mai importante fiind:

- neverificarea tuturor specificaţiilor la controlul de calitate;
- ascunderea unor incidente;
- abuzul sau minciuna legate de zilele de concediu medical;
- exercitarea unor presiuni neadecvate asupra celorlalţi colegi.

5. Modele de analiză a deciziilor și comportamentelor etice/neetice

Metodele de analiză în studiul aspectelor etice/neetice utilizează tehnici diferite, de la cele interpretativ-calitative (interviuri, observaţii etc.) până la cele mai obiective (chestionare, experimente). Deşi chestionarele sunt vulnerabile la biasurile respondenţilor, majoritatea studiilor au utilizat aceste instrumente (81%) şi doar 6% au apelat la abordarea experimentală (Treviño, 1992).

5.1. Modelul dezvoltării morale al lui Kohlberg

Una dintre cele mai importante variabile în ecuaţia caracterului etic/neetic al adoptării unei decizii o constituie *grila individuală* de evaluare a situaţiei. În urma unui studiu longitudinal derulat pe o perioadă de 20 de ani (Colby *et al.*, 1983, *apud* McMahon, 2000), psihologul Lawrence Kohlberg a găsit susţinere pentru *modelul stadial al dezvoltării gândirii morale*.

Conform teoriei lui Kohlberg, pentru a lua decizii etice este necesară dezvoltarea capacităţii de gândire logică, lipsa ei privând individul de posibilitatea recunoaşterii şi analizării tuturor factorilor implicaţi în decizii. Mai exact, deciziile vor fi etice dacă individul are abilităţile necesare pentru a recunoaşte şi a interpreta corect gândurile, sentimentele şi rolurile celorlalţi afectaţi de decizii (Arnett şi Hunt, 2002) şi a realiza prioritizarea şi integrarea unor principii etice (Rest, 1980 ; Narvaez şi Bock, 2002). Odată cu dezvoltarea morală, individul are instrumente mai complexe şi mai sofisticate pentru a lua decizia etică (judecata morală), luând în considerare drepturile celorlalţi (Treviño, 1986).

Structura ierarhică integrată este compusă din trei niveluri, fiecare incluzând câte două stadii (Kohlberg şi Hersh, 1977 ; Crăciun *et al.*, 2005 ; Arnett şi Hunt, 2002) :

1. *nivelul preconvenţional* (*preconventional level*) – individul răspunde regulilor externe instituite de cultură, definind binele şi răul, dar interpretează aceste noţiuni în termenii consecinţelor recompenselor/pedepselor la nivel individual :
   - *stadiul 1*, corespunzător nivelului preconvenţional, este definit ca „orientare spre pedeapsă şi supunere" : ceea ce este bine sau rău e apreciat în baza *consecinţelor fizice*, iar acţiunea individului este motivată de evitarea pedepsei ;
   - *stadiul 2*, corespunzător aceluiaşi prim nivel de dezvoltare morală, este numit „orientare instrumental-relativistă" : ceea ce este bine sau rău e apreciat în baza potenţialului de a servi la *satisfacerea trebuinţelor individului*, iar acţiunea este motivată de recompense sau beneficii ;
2. *nivelul convenţional* (*conventional level*) – individul a internalizat normele morale ale familiei, grupului sau culturii de apartenenţă şi este preocupat să răspundă pozitiv expectanţelor, indiferent de consecinţele care pot decurge de aici (atitudine de conformism şi loialitate) ;
   - *stadiul 3*, corespunzător nivelului convenţional de dezvoltare a gândirii morale, este denumit de Kohlberg orientare de tip „băiat bun – fată drăguţă" sau „concordanţă interpersonală" : comportamentul moral e considerat cel care este *aprobat*, face *plăcere* sau îi ajută pe ceilalţi ;
   - *stadiul 4*, corespunzător nivelului convenţional, poartă eticheta de „orientare tip *lege şi ordine*" sau „menţinerea societăţii" : conduita morală

înseamnă a-ţi face *datoria*, a *respecta autoritatea, codurile legale, religioase, sociale* şi a *menţine ordinea socială*. Conform lui Nicholson (1998), majoritatea adulţilor din societatea noastră se află la acest nivel al dezvoltării morale ;

3. *nivelul postconvenţional*, autonom sau principial (*postconventional, autonomous level*) – individul este angajat într-un efort de a defini valorile morale proprii care sunt valide, dincolo de autoritatea grupului de apartenenţă, căutând o ghidare în evaluarea aspectelor etice în interior ;

- *stadiul 5*, corespunzător nivelului autonomiei în dezvoltarea morală, este definit ca „orientare spre contractul social" : acţiunea morală este definită de legi, create pentru a proteja drepturile individului şi care au fost intens examinate de membrii societăţii, până la a se cădea de acord asupra lor. Indivizii care au atins acest nivel în evoluţia gândirii lor morale nu se mărginesc la a menţine ordinea socială curentă, ci iau în considerare (într-o manieră utilitaristă) posibilitatea de a schimba regulile existente, atunci când o atare schimbare ar avea o utilitate socială ;
- *stadiul 6* al nivelului postconvenţional de dezvoltare morală se numeşte „orientare spre principiul universal al eticii" şi descrie o acţiune morală purtând amprenta conştiinţei individului (într-o manieră deontologică), în acord cu principiile justiţiei, reciprocităţii, egalităţii drepturilor omului, respectului pentru demnitatea umană, liber alese. Conform lui Nicholson (1998), stadiul al şaselea este atins doar de foarte puţini indivizi.

Tabelul 1. *Rezumatul celor şase stadii de dezvoltare morală*

Stadiul	Este considerat *bine*
Nivelul I – preconvenţional	
Stadiul 1 – orientare spre obedienţă şi pedeapsă	Respectarea regulilor pentru evitarea pedepsei fizice Obedienţă pentru binele propriu
Stadiul 2 – orientare instrumentală relativistă	Respectarea regulilor doar când sprijină interesul propriu Binele este determinat de faptul că schimbul este corect pentru individ
Nivelul II – convenţional	
Stadiul 3 – acord interpersonal, conformitate, expectanţe mutuale	Comportament corect stereotip Comportament adaptat expectanţelor persoanelor apropiate
Stadiul 4 – acord social şi menţinere socială	Îndeplinirea îndatoririlor şi a obligaţiilor pentru care te-ai angajat Respectarea regulilor şi legilor, exceptând cazul în care intră în conflict cu obligaţiile sociale Contribuţie pentru propriul grup şi societate.

Nivelul III – postconvențional, principial	
Stadiul 5 – contract social și drepturi individuale	Conștient că oamenii au valori diferite și că regulile sunt relative Respectarea regulilor pentru că fac parte dintr-un contract social Respectarea valorilor și drepturilor independent de opinia majorității
Stadiul 6 – principiul etic universal	Respectarea și urmarea propriilor principii etice În cazul în care legile violează aceste principii, acțiunea este conformă propriilor principii etice

Sursa: adaptare după Treviño (1986)

Se apreciază că un individ situat la nivelul postconvențional de dezvoltare a gândirii morale se va comporta în mod etic în toate situațiile, indiferent de condiționările și presiunile externe sau circumstanțiale (Blasi, 1980, *apud* McMahon, 2000). Conform autorului, dilemele și conflictele etice se rezolvă prin trimiterea la stadiile de la nivelul postconvențional (5 și 6), sinonime modului de gândire utilitarist și deontologic.

Principalele instrumente de evaluare a nivelului de dezvoltare morală sunt MJI (*Moral Judgement Inteview*), construit de Kohlberg, și DIT (*Defining Issues Test*), elaborat de Rest (McMahon, 2000).

MJI a fost elaborat de Kohlberg pentru a operaționaliza propria teorie a dezvoltării gândirii morale (*Cognitive Moral Development* – CMD). Procedura de investigare începe cu prezentarea unei serii de situații ce cuprind diferite conflicte morale (dileme etice) la care participanții răspund pe baza unor întrebări deschise în cadrul unui interviu. Aceste întrebări vizează evaluarea modului în care respondenții își construiesc judecățile morale, asumpțiile despre ceea ce este bine sau rău, respectiv felul cum sunt utilizate aceste presupuneri pentru a realiza și a justifica deciziile morale (Kohlberg și Hersh, 1977).

Codificarea datelor obținute de la participanți se realizează printr-un proces constând în 17 pași, aceasta fiind și principala limitare a instrumentului, deoarece informațiile sunt greu de comparat între participanți (Higgins, Power și Kohlberg, 1984). Această codificare necesită interpretări complexe și un demers inferențial care se distanțează de datele brute. O altă problemă este faptul că identificarea stadiului de gândire morală a subiectului este prezentată într-o formă discretă, ierarhizată și discontinuă, care nu se pretează la aplicarea multor proceduri statistice.

Pentru a elimina neajunsurile MJI, Rest a dezvoltat un instrument (DIT – *Defining Issues Test*), noninterviu, ce conține șase dileme etice, trei fiind preluate de la Kohlberg. Evaluarea nivelului de dezvoltare morală se realizează prin calcularea unui indice ponderat al procentajelor în care individul utilizează stadiile 5 și 6 pentru rezolvarea dilemelor (Rest *et al.*, 2000 ; Narvaez și Bock, 2002). Acest indice (P score) variază între 0 și 95 și descrie tendința individuală de utilizare a gândirii morale postconvenționale (Weber, 1991 ; McMahon, 2000).

Datele obţinute cu DIT şi MJI nu sunt direct comparabile. Rezultatele DIT sunt sub formă continuă, putând fi supuse unei analize de varianţă şi regresie. O altă diferenţă între cele două instrumente o constituie faptul că MJI este format din sarcini de producţie, iar DIT din sarcini de recunoaştere, necesitând capabilităţi verbale mai puţin dezvoltate (Jones şi Ryan, 1997 ; Rest, Robbins şi Davison, 1978 ; Rest, Narvaez, Bebeau şi Thoma, 2000).

Fiecare subiect citeşte cele şase scenarii care descriu câte o dilemă etică (un exemplu de scenariu este prezentat în caseta 1).

Caseta 1. ***Exemplu de scenariu (adaptare după McMahom, 2000)***

Heinz și medicamentul

O femeie din Europa este în pragul morții din cauza unui anumit tip de cancer. Există un medicament despre care doctorii cred că o poate salva. Acest medicament este o formă de radium, pe care l-a descoperit un farmacist din oraș. Procedeul de realizare a medicamentului este scump, dar farmacistul cere de zece ori mai mult pe acest medicament decât costul său real. Costul radiumului este de 200 de dolari, iar farmacistul cere 2 000 de dolari pentru o doză mică. Soțul femeii bolnave, Heinz, s-a împrumutat de la toți cunoscuții săi, dar nu a reușit să adune mai mult de 1 000 de dolari, sumă ce reprezintă jumătate din suma cerută de farmacist. Heinz îi spune farmacistului că soția sa este pe moarte și îi cere să-i vândă medicamentul mai ieftin sau să-i dea posibilitatea să plătească mai târziu. Farmacistul îi răspunde: „Nu, eu am descoperit medicamentul și vreau să câștig bani de pe urma lui". Astfel, Heinz devine disperat și începe să se gândească la posibilitatea de a sparge farmacia și de a fura medicamentul pentru soția sa.

După fiecare scenariu, subiectul alege o acţiune pe care personajul din scenariu ar trebui să o facă. Aceste alegeri nu sunt utilizate în calculul indicelui P, deoarece DIT este un instrument folosit pentru determinarea stadiului dezvoltării morale a persoanei, şi nu pentru evaluarea deciziei în sine. După alegerea unei acţiuni posibile, se citeşte o listă de 12 consideraţii ce ar putea fi importante în luarea deciziei de către personaj (Rest, 1980).

Fiecare dintre cele 12 consideraţii sunt evaluate pe o scală a importanţei („importanţă foarte mare" până la „nu este important"). Din această listă, subiectul alege primele patru ca importanţă, această ultimă ierarhizare fiind utilizată pentru calculul scorului P, fiecărui stadiu corespunzându-i câteva afirmaţii.

Studiile asupra modelului gândirii morale au găsit suport pentru următoarele rezultate :

- gândirea morală se dezvoltă odată cu vârsta, dar, după încheierea educaţiei formale, nivelul moral atinge un platou (Rest, Robbins şi Davison, 1978 ; Rest, 1980) ;

- în condiţiile situaţiilor de afaceri, gândirea morală trece la un stadiu inferior, comparativ cu dileme etice generale (Nicholson, 1998 ; Treviño, 1986) ;
- există diferenţe ale gândirii morale determinate de sexul respondenţilor. Astfel, bărbaţii folosesc predilect în raţionarea morală argumente ce ţin de etica principiilor, pe când femeile argumentează pe baza unor argumente ce ţin de etica grijii, de sorginte utilitaristă (White, 1999 ; Crăciun *et al.*, 2005) ;
- stadiile dezvoltării morale sunt universale şi comune tuturor culturilor (Rest, Robbins şi Davison, 1978 ; Rest, 1980) ;
- prin intervenţii educaţionale, nivelul dezvoltării gândirii morale poate fi ridicat, deşi nu este clar ce strategii pedagogice sunt implicate în acest proces (Rest, 1980) ;
- dezvoltarea morală este moderat corelată cu comportamentul etic (Treviño, 1986 ; Arnett şi Hunt, 2002 ; Rest *et al.*, 2000) ;
- nivelurile superioare ale dezvoltării morale sunt corelate pozitiv cu asimilarea unei perspective sociale mai largi (Rest, 1980) şi cu dezvoltarea unor structuri cognitive mai elaborate (Treviño, 1992) ;
- indivizii cu un nivel de dezvoltare morală superioară îşi exercită corect rolul asumat (Kohlberg şi Hersh, 1977) ;
- dezvoltarea morală are o relaţie negativă cu comportamentele competitiv iraţionale (Arnett şi Hunt, 2002), acestea manifestându-se prin decizii care sacrifică profiturile pe termen scurt şi lung al firmei, dar îi provoacă pierderi unui concurent referenţial ;
- majoritatea trainingurilor cu obiective etice sunt proiectate la un nivel de dezvoltare morală postconvenţională, neavând efectele dorite din cauza neasimilării acestor principii de către participanţi (Weber şi Green, 1991, *apud* Kelloway *et al.*, 1999).

În ceea ce priveşte limitele modelului lui Kohlberg, Treviño (1986) apreciază că el se focalizează doar la nivelul cogniţiilor, fără a clarifica legătura dintre ele şi comportamentul efectiv.

5.2. Modelul contingenței situaționale

În cadrul modelului situaţional al adoptării unei decizii etice, Jones (1991) completează perspectiva individualistă asupra conduitei etice susţinând că individul aflat la oricare dintre nivelurile dezvoltării sale morale, indiferent de poziţia de pe care este obişnuit să aprecieze nivelul etic al unei situaţii, va adopta sau nu o decizie etică, în funcţie de „intensitatea morală" a problemei în cauză.

Intensitatea morală a problemei în cauză este ideea centrală a modelului lui Jones, fiind un concept multidimensional ce încearcă să descrie dinamismul caracterului imperativ al diferitelor situaţii în care se află agentul moral (de la o

intensitate slabă pentru majoritatea situaţiilor până la intensitatea maximă în puţine situaţii). Acest concept nu se referă la particularităţile agentului moral (trăsăturile lui) sau ale culturii şi mediului organizaţionale, ci doar la caracteristicile situaţiei în care se află agentul (Jones, 1991).

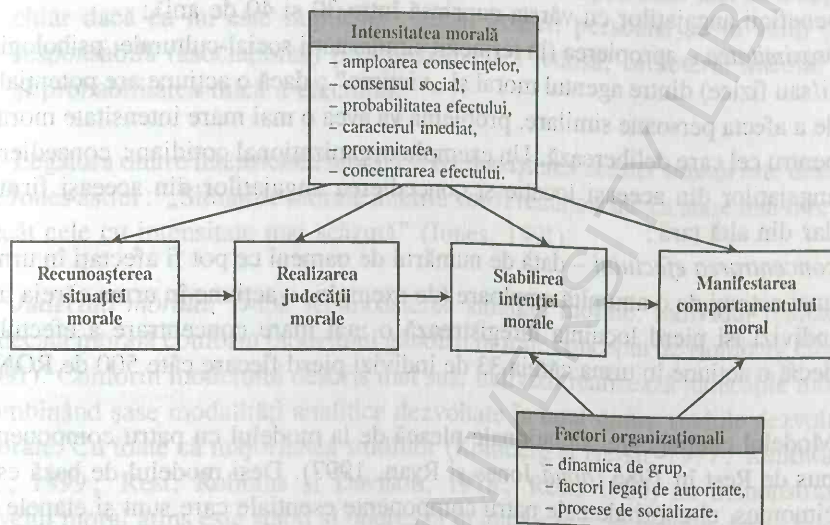


Figura 1. *Modelul contingenţei situaţionale (adaptare după Jones, 1991)*

Prin urmare, *particularităţile situaţionale care definesc intensitatea morală a unei probleme* sunt cele ce determină natura unei decizii. Componentele intensităţii morale sunt (Jones, 1991 ; Kelloway *et al.*, 1999) :

- *amploarea consecinţelor* – suma daunelor şi beneficiilor aduse indivizilor (de exemplu, o acţiune care conduce la moartea unui individ are consecinţe de mai mare amploare decât o acţiune ce i-ar provoca răni uşoare) ;
- *consensul social* asupra problemei morale – măsura în care indivizii sunt de acord că un lucru este „bun" sau „rău". Cu cât există un mai mare consens asupra moralităţii unei acţiuni, cu atât ea are o mai puternică intensitate morală. Exemplul lui Jones (1991) pentru a descrie această componentă este : consensul social asupra răului privind discriminarea unei minorităţi la locul de muncă este mai mare decât mituirea unor oficiali din statul Texas ;
- *probabilitatea efectului* – probabilitatea ca un act să se producă şi, dacă se produce, certitudinea consecinţelor sale benefice sau dăunătoare. Un eveniment care este aşteptat să se producă şi să conducă la efecte negative va avea o intensitate morală puternică. Un exemplu care marchează aproximativ intervalul probabilităţii efectului : vânzarea unui autovehicul ce produce rănirea ocupanţilor în cazul în care coliziunea este din spate *vs* un autovehicul cu potenţial de accidentare ce se va manifesta în cazul conducerii de rutină ;

- *caracterul imediat al problemei* – intervalul de timp care desparte momentul deciziei de apariţia consecinţelor acţiunii respective ; un interval scurt va intensifica moralitatea problemei (de exemplu, reducerea beneficiilor persoanelor care se vor pensiona în anul curent faţă de reducerea aceloraşi beneficii angajaţilor cu vârsta cuprinsă între 30 şi 40 de ani) ;
- *proximitatea* – apropierea (în termenii similarităţii social-culturale, psihologice şi/sau fizice) dintre agentul moral şi „victime" ; dacă o acţiune are potenţialul de a afecta persoane similare, problema va avea o mai mare intensitate morală pentru cel care deliberează. Un exemplu organizaţional cotidian : concedierea angajaţilor din aceeaşi locaţie şi concedierea angajaţilor din aceeaşi firmă, dar din altă ţară ;
- *concentrarea efectului* – dată de numărul de oameni ce pot fi afectaţi în urma unei acţiuni de o anumită amploare (de exemplu, o acţiune în urma căreia trei indivizi îşi pierd locuinţa înregistrează o mai mare concentrare a efectului decât o acţiune în urma căreia 33 de indivizi pierd fiecare câte 500 de RON).

Modelul contingenţei situaţionale pleacă de la modelul cu patru componente propus de Rest în 1986 (*apud* Jones şi Ryan, 1997). Deşi modelul de bază este parcimonios, el cuprinde cele patru componente esenţiale care sunt şi etapele în luare a deciziilor etice şi manifestarea lor din punct de vedere comportamental : recunoaşterea situaţiei morale, realizarea judecăţii morale, stabilirea intenţiei morale şi manifestarea comportamentală etică.

Recunoaşterea situaţiei morale. Procesele de luare a deciziilor sunt declanşate de prezenţa unei probleme care cere o soluţie sau o acţiune. Decizia morală nu face excepţie de la acest demers, componenta morală a problemei fiind caracterizată în termeni de intensitate morală. Plecând de la *definirea situaţiei morale* drept situaţia în care acţiunile decidentului sunt realizate voluntar şi îi pot afecta/ajuta pe ceilalţi (Cavanagh *et al.*, 1981 ; Velasquez, 1996), recunoaşterea situaţiei morale (şi, implicit, demararea procesului de luare a deciziei) de către agentul moral implică două elemente :

1. *recunoaşterea faptului că decizia/acţiunea îi va afecta pe ceilalţi.* Dacă persoana nu este capabilă să recunoască situaţia morală, ea va lua o decizie pe alte considerente decât cele morale – de exemplu, strict economice sau în interes propriu. Din punct de vedere procesual, intensitatea morală va afecta recunoaşterea situaţiei morale prin *salienţa stimulilor* (datorate amplorii consecinţelor şi concentrării efectelor) şi *intensitatea* lor (determinată de consensul social, proximitate şi caracterul imediat). În această primă etapă, recunoaşterea situaţiei este influenţată şi de strategiile euristice simplificatoare pe care oamenii au tendinţa de a le folosi în evaluarea evenimentelor marcate de incertitudine (Tversky şi Kahneman, 1982, *apud* Miclea, 1994) ;

2. *recunoaşterea faptului că are posibilitatea de a face o alegere*. Jones consideră relevant conceptul de *responsabilitate față de consecințe* (Heider, 1958, *apud* Jones, 1991) – mai precis, *responsabilitatea asociațională* (*associational responsability*), care descrie responsabilitatea unei persoane față de o acțiune chiar dacă ea nu este implicată cauzal. Astfel, persoana se va simți puțin responsabilă (asociațional) prin proximitatea redusă, caracterul imediat slab și probabilitatea mică a efectului.

Legătura dintre intensitatea morală și recunoaşterea acestei situații este descrisă de Jones astfel : „Situațiile morale intense vor fi recunoscute ca atare mai frecvent decât cele cu intensitate mai scăzută" (Jones, 1991).

Judecata morală. După recunoaşterea situației morale, individul realizează judecata morală conform modelului gândirii morale conceput de Kohlberg (Jones, 1991). Conform modelului descris mai sus, indivizii realizează judecățile morale combinând şase modalități analitice dezvoltate în unul dintre stadiile dezvoltării morale. Cu toate că majoritatea studiilor (Kohlberg și Hersh, 1977 ; Kelloway *et al.*, 1999 ; Rest, Robbins și Davison, 1978 ; Rest, 1980) au demonstrat că nivelul moral atins este stabil şi operează în toate situațiile morale, Jones citează două studii care au ajuns la alte rezultate. Astfel, Higgins, Power și Kohlberg au sugerat în 1984 că judecata morală este afectată de context (efectul „atmosferei morale"), adică participanții nu operau la nivelul lor moral în dileme reale. De asemenea, Treviño (1986) sugerează că managerii operau la un nivel inferior nivelului moral dezvoltat în cazul dilemelor etice reale de la locul de muncă.

Legătura dintre intensitatea morală şi judecata morală în modelul contingenței situaționale a lui Jones (1991) este marcată de dependența față de situație (ea nu este stabilă). Motivația acestei legături este dată de faptul că agenții morali tind să economisească efortul depus în judecarea aspectelor morale de intensitate mică, iar în situații de intensitate mare efortul depus e mai mare (chiar dacă judecată nu este de o mai mare acuratețe).

Legătura dintre cele două componente ale modelului este dată de propoziția : „Situațiile morale cu intensitate mare vor necesita judecăți morale mai sofisticate (la un nivel moral mai ridicat) decât cele de intensitate mică" (Jones, 1991).

Intenția morală. Odată realizată judecata morală, individul trebuie să decidă ce va face în continuare. Decizia legată de cât de corectă este judecata morală nu e similară cu decizia de a acționa conform judecății, adică intenția morală (Jones, 1991 ; Jones și Ryan, 1997). Intenția fiind cel mai important determinant al unui comportament (Fishbein și Ajzen, 1975, *apud* Jones, 1991), în această etapă, agentul moral compară factorii morali cu alți factori (de exemplu, interesul propriu sau factori organizaționali) – de exemplu, în mediul organizațional,

persoanele care ştiu că anumite aspecte din firmă nu sunt corecte, dar nu intenţionează să facă ceva pentru că şi-ar pune cariera în pericol.

Intensitatea morală joacă un rol important în stabilirea intenţiei morale (Jones, 1991), legătura fiind surprinsă prin propoziţia: „Intenţia morală va fi stabilită mai frecvent dacă situaţia morală are o intensitate mai mare". Această legătură este influenţată de:

- proximitate, persoana care este la distanţă de consecinţă consideră că nu este responsabilă;
- stările afective (emoţii şi sentimente) saliente şi intense, care determină într-o mai mare măsură declanşarea comportamentului.

Comportamentul moral. Ultima etapă din modelul contingenţei situaţionale este manifestarea efectivă a comportamentului moral. Legătura dintre intensitatea morală şi comportamentul moral este dată de fenomenele atribuire, mediate de proximitate (similaritate şi cunoaştere personală şi situaţională), conform propoziţiei: „Comportamentul etic va fi mai des observat dacă intensitatea morală este mai ridicată, comparativ cu situaţiile cu intensitate mai scăzută" (Jones, 1991).

Factorii organizaţionali. Mediul organizaţional impune o serie de provocări agentului moral, care se interpun între intenţia şi comportamentul moral. Jones trece în revistă o serie de fenomene şi realităţi organizaţionale care influenţează comportamentul agentului moral. Printre acestea (Jones, 1991): procesele de socializare, relaţiile ierarhice, fenomenul de conformare la grup, obedienţa faţă de autoritate, gândirea de grup, presiunile şi cultura organizaţională.

Pentru evaluarea intensităţii morale au fost dezvoltate mai multe scale, dar majoritatea au fost validate doar pentru predicţia intensităţii morale *manipulate*. Această operaţionalizare a constructului a fost obţinută prin măsurarea răspunsurilor subiecţilor la scenarii construite pentru trei condiţii (manipulări): control, intensitate morală ridicată, intensitate morală scăzută (McMahon, 2002).

În tabelul de mai jos prezentăm scala construită de McMahon (2002), fiecare item fiind cotat pe o scală Likert în şapte trepte (R – scală inversată).

Tabelul 2. *Scala evaluării intensităţii morale*

	Magnitudinea consecinţelor
1.	Consecinţele negative (dacă există) ale deciziei vor fi foarte serioase. (R)
2.	Daunele (dacă există) pricinuite de decizie vor fi foarte mici.
	Consens social
3.	Oamenii nu vor cădea de acord dacă decizia a fost bună sau rea.
4.	Majoritatea oamenilor vor fi de acord asupra deciziei corecte. (R)
	Probabilitatea efectului
5.	Este o probabilitate mică ca decizia să determine pagube.
6.	Decizia va cauza daune. (R)

Caracterul imediat al problemei	
7.	Decizia nu va cauza daune în viitorul apropiat.
8.	Efectele negative (dacă există) ale deciziei vor fi resimțite imediat. (R)
Proximitatea efectului	
9.	Efectele dăunătoare (dacă există) ale deciziei vor afecta oamenii apropiați celui care a luat decizia. (R)
10.	Persoana care a luat decizia nu a fost apropiată de persoanele afectate negativ de decizie.
Concentrarea efectului	
11.	Consecințele negative (dacă există) ale deciziei vor fi concentrate asupra unui număr redus de oameni. (R)
12.	Orice efecte negative ale deciziei vor afecta un număr mare de oameni.

Sursa: adaptare după McMahon (2002)

La data conceperii modelului, Jones (1991) nu a putut prezice precis relațiile dintre intensitatea morală și componentele incluse și nici cele dintre aceste componente, dar motivează dimensiunile prin faptul că toate au impact asupra celorlalte componente ale modelului.

5.3. Modelul interacțional persoană-situație

Modelul propus de Treviño (1986) pleacă de la presupunerea că procesul de luare a deciziilor etice în cadrul organizațiilor este explicat de interacțiunea unor factori individuali și organizaționali. Individul reacționează la o dilemă etică prin cogniții determinate de nivelul dezvoltării sale morale, nivel care îi oferă individului modalități de a decodifica și a decide asupra a ceea ce este corect/incorect din punct de vedere etic. Treviño consideră că nivelul dezvoltării morale este insuficient pentru a lua deciziile etice, alți factori *individuali* (intensitatea ego-ului, dependența de câmp și locul controlului) și *situaționali* (contextul locului de muncă, cultura organizațională și caracteristici ale muncii) influențează această decizie, conform schemei de mai jos.

Cognițiile. Punctul de plecare al acestui model îl constituie cognițiile pe care le realizează individul, ca reacție la o dilemă etică. Această componentă a modelului se bazează pe teoria dezvoltării morale elaborată de lui Kohlberg (Kohlberg și Hersh, 1977), care presupune că decizia etică este puternic influențată de nivelul gândirii morale a individului.

Moderatori individuali. Dintre factorii moderatori individuali care influențează probabilitatea acțiunii în funcție de judecata morală (cu rezultanta bine/rău, etic/neetic), Treviño include:

- *intensitatea ego-ului*, un construct legat de intensitatea (tăria) convingerilor și a deprinderilor de autoreglare (Treviño, 1986). Indivizii cu o intensitate sporită a ego-ului își urmează în mai mare măsură propriile convingeri și rezistă presiunilor externe, fiind consonanți cu propria decizie morală;

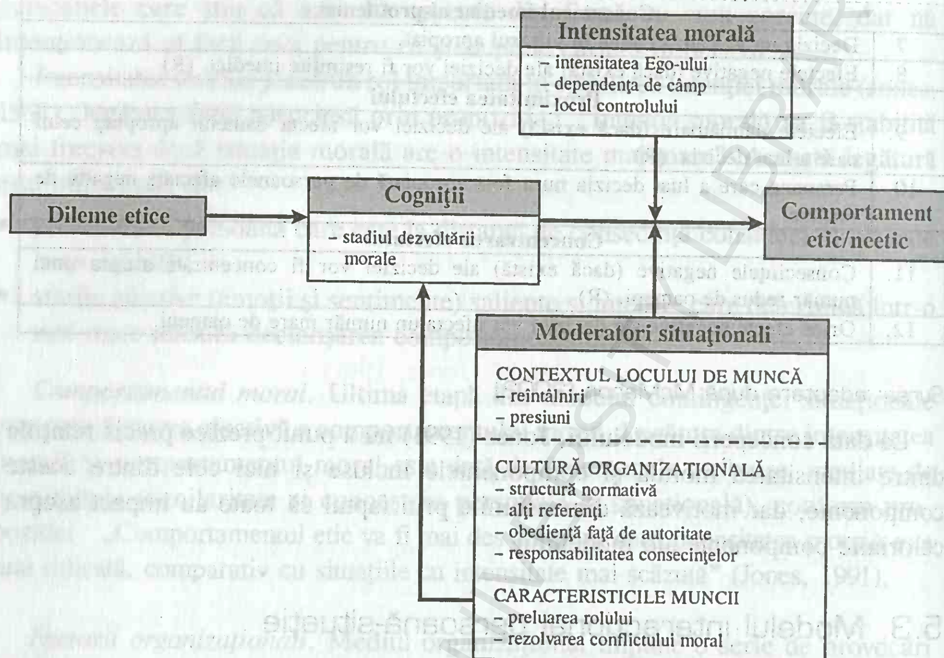


Figura 2. *Modelul interacționist de luare a deciziilor în organizații (adaptare după Treviño, 1986)*

- *dependența de câmp* – din studiul realizat de Witkin și Goodenough (1977, *apud* Treviño, 1986) a rezultat că, în situațiile ambigue, indivizii cu o dependență mai mare de câmp au tendința să folosească mai des informații și referințe externe de la alte persoane (dacă există). Indivizii manifestând independență față de câmp sunt caracterizați de o mai mare autonomie. Acest construct este important, deoarece dilemele etice au drept caracteristică esențială ambiguitatea, iar indivizii dependenți de câmp și la un nivel inferior al dezvoltării morale (convențional) se vor comporta neetic în mai mare măsură, dacă se bazează pe „redefinirile" realizate de alți referenți;
- *locul controlului* departajează internaliștii de externaliști, primii prin perceperea responsabilității proprii pentru rezultate se vor comporta mai conform cu judecata lor morală decât externaliștii.

Moderatori situaționali. Indivizii intră în mediul organizațional cu un nivel definit al dezvoltării morale și cu unele caracteristici proprii (factorii individuali prezentați mai sus), relativ stabile. Dar comportamentele lor morale/imorale le întreprind într-un mediu care exercită influențe situaționale deosebite, iar aceste comportamente nu vor fi doar rezultanta acestor caracteristici individuale. În plus, persoanele aflate la niveluri inferioare ale gândirii morale (convențional – cel

mai frecvent) sunt mai des şi mai intens afectate de aceşti factori situaţionali (Treviño, 1986) :

- *caracteristicile muncii* – deşi nivelul gândirii morale atinge un platou după terminarea educaţiei formale (Rest, Robbins şi Davison, 1978 ; Rest, 1980), experienţele din mediul în care îşi desfăşoară angajaţii munca pot facilita o dezvoltare spre un nivel superior, prin intermediul :
  - *preluării rolului*, adică luarea în considerare a perspectivei celorlalţi. Practic, un stil de leadership democratic, comunicarea frecventă şi luarea deciziilor la nivel de grup pot dezvolta sensibilitatea faţă de aspectele etice şi de aici o dezvoltare a judecăţii morale ;
  - implicări frecvente în *soluţionarea problemelor/conflictelor morale* – anumite profesii (manageri, consultanţi, medici etc.) au mai des de soluţionat anumite situaţii care implică judecăţi morale, ele fiind responsabile de creşterea sensibilităţii etice ;
- *cultura organizaţională* – un rol important în dezvoltarea morală a angajaţilor este determinat de cultura organizaţională. Fiind definită drept modul de a percepe, a gândi şi a simţi în relaţie cu problemele grupului prin intermediul sensurilor, presupunerilor şi valorilor împărtăşite (Sparrow, 2001 ; Robbins, 1998), cultura organizaţională influenţează gândirea şi sentimentele şi ghidează comportamentele angajaţilor. Ea se manifestă prin intermediul normelor, ritualurilor, ceremoniilor şi alegerilor eroilor din cadrul organizaţiilor (Schein, 1992 ; Treviño, 1986). Influenţa culturii asupra comportamentului etic se manifestă în procesul de luare a deciziilor prin încurajarea preluării rolurilor. O cultură care încurajează membrii să preia responsabilitatea deciziilor, să rezolve curent problemele morale la diferitele niveluri ierarhice ţinând cont de perspectivele şi interesele grupurilor va influenţa pozitiv comportamentul etic al angajaţilor.

Datorită faptului că majoritatea angajaţilor operează la nivelul convenţional de gândire morală (stadiile 3 şi 4 conform Treviño, 1986 ; Rest, Robbins şi Davison, 1978 ; Rest, 1980 ; Kohlberg şi Hersh, 1977), judecăţile morale sunt influenţate de factori externi (contextul muncii şi al culturii), prin intermediul :

- *structurii normative* – în culturile puternice ele precizează care sunt valorile şi obiectivele împărtăşite, ce este/nu este permis comportamental, permiţându-le indivizilor să judece mai clar ce este corect/incorect din punct de vedere etic şi cine este responsabil într-o anumită situaţie. În culturile slabe, compuse dintr-un număr mai mare de subculturi, aceste valori şi obiective le sunt mai puţin clare angajaţilor, indivizii fiind influenţaţi de anumiţi referenţi ;
- *altor referenţi*, prin funcţia lor de modele, pot să influenţeze şi să genereze comportamente etice/neetice. Identificarea referenţilor va permite organizaţiilor să modifice comportamentul angajaţilor, mai ales în culturile slabe, unde pot exista diferiţi referenţi ;

- *obedienței față de autoritate* – cultura organizațională poate influența comportamentele etice ale angajaților prin intermediul *relațiilor de autoritate* (preponderent legitimă) ;
- *responsabilității consecințelor* – studiile lui Schwarz (1968, *apud* Treviño, 1986) au sugerat că atribuirea responsabilității (individuale) și cunoașterea consecințelor sunt două condiții necesare activării normelor morale individuale ;
- *codurile etice și de conduită*, consonante culturii organizaționale și reîntărite frecvent prin comportamentele persoanelor cu autoritate și a referenților.

Contextul locului de muncă. Variabilele imediate ale contextului locului de muncă care moderează relația dintre judecata morală (decizia etică) și comportament sunt :

- *reîntăririle*, prin acțiunea directă de recompensare sau pedepsire a comportamentelor etice/neetice. Diferite experimente (Hegarty și Sims, 1978 ; Weaver, Treviño și Cochran, 1999a, 1999b ; Treviño, 1992 ; Treviño *et al.*, 1999 ; McMahon, 2000) au demonstrat că :
  - recompensarea comportamentelor neetice determină creșterea frecvenței acestor comportamente ;
  - pedepsirea comportamentelor neetice a dus la scăderea frecvenței lor ;
  - prin recompensarea comportamentelor etice nu s-a observat nici o schimbare.
- *alte presiuni externe*, printre care *costurile personale* (dacă pierderile personale sunt mari, indivizii nu se vor angaja în comportamente neetice), *presiunea timpului* (o presiune ridicată va genera comportamente neetice din cauza focalizării pe sarcină, fără a lua în considerare nevoile celorlalți), *competiția crescută* și *limitarea resurselor* pot determina comportamente neetice. După cum sugera și Boling (1978), organizația este obligată să reîntărească comportamentele etice, să reducă presiunile externe și *să nu se bazeze doar pe integritatea morală a angajaților*.

5.4. Modelul rețelei sociale

Prin modelul pe care l-au dezvoltat, Brass, Butterfield și Skaggs (1998), lasă în urmă polemica „merelor stricate" *vs* „coșul stricat", creată de perspectiva factorilor individuali și cea a factorilor contextuali, integrându-le pe amândouă și aducând în plus *perspectiva rețelei sociale*. Ei consideră că aspectele neetice aparțin inerent fenomenului social – adică relațiilor dintre actorii implicați. Plecând de la definiția deciziilor etice – decizii care afectează interesele, bunăstarea și expectanțele celorlalți –, autorii consideră că factorii individuali, situaționali și organizaționali sunt mediați de *tipurile* și *structura relațiilor* dintre actorii sociali.

Ideea centrală a acestui model este dată de faptul că actorii organizaţionali (agenţii morali) sunt incluşi într-o reţea de relaţii. Această reţea oferă oportunităţi sau constrângeri, care împreună cu caracteristicile individuale, situaţionale şi organizaţionale fac mai precisă explicarea comportamentelor neetice. Autorii definesc *reţeaua socială* drept setul de actori şi de legături (sau lipsa legăturilor) care duc la formarea relaţiilor dintre actori. Deşi evaluarea reţelei se face prin măsurări la nivelul individului, aceste măsuri descriu proprietăţile reţelei în care sunt incluşi actorii.

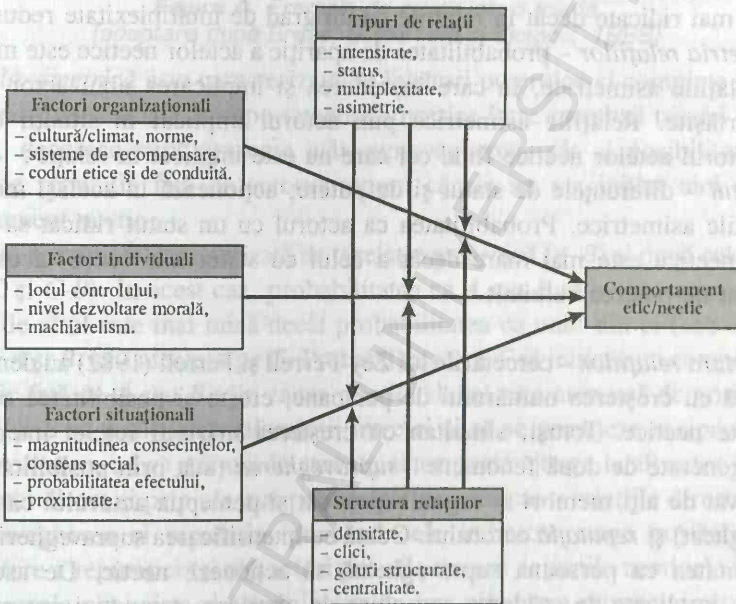


Figura 3. *Modelul comportamentului etic/neetic din perspectiva reţelei sociale (adaptare după Brass, Butterfield şi Skaggs, 1998)*

Tipurile de relaţii:

- *relaţii intense şi relaţii slabe* – intensitatea se referă la numărul, reciprocitatea, intensitatea emoţională şi intimitatea relaţiilor. Întâlnirile întâmplătoare cu frecvenţe mici şi neimpregnate emoţional caracterizează *relaţiile slabe* (de exemplu, minţirea unui străin). În cazul lor, deşi nivelul încrederii e scăzut şi oportunitatea de a face acte neetice este relativ redusă, consecinţele sunt minime pentru cel care iniţiază aceste comportamente, ele putând fi prezise mai exact de factorii individuali, situaţionali şi organizaţionali. În cadrul organizaţiilor, actorii au *relaţii mai intense*, caracterizate de un grad mai ridicat de încredere, cooperare, intimitate şi expectanţe reciproce privind întâlnirile ulterioare. Odată cu creşterea acestei intensităţi, posibilitatea comiterii unor acte neetice creşte, dar cresc şi costurile la care se expune

inițiatorul. În cazul relațiilor intense, constrângerile create de intensitatea crescută (intimitate, frecvența întâlnirilor etc.) vor diminua numărul actelor neetice. Un caz interesant îl reprezintă relațiile negative, dar care înainte erau pozitive (actori ce erau apropiați, dar au dezvoltat în timp o relație negativă). Ele sunt caracterizate de o varietate de emoții și vor fi cele mai expuse actelor neetice ;

- *multiplexitatea*, gradul în care doi actori sunt legați printr-o diversitate de relații (de exemplu : prietenie, rudenie, afaceri, vecini). Creșterea gradului de multiplexitate duce la reducerea actelor neetice, deoarece costurile sunt mult mai ridicate decât în relațiile cu un grad de multiplexitate redus ;
- *asimetria relațiilor* – probabilitatea de apariție a actelor neetice este mai mare în relațiile asimetrice, în care încrederea și implicarea unui actor nu sunt împărtășite. Relațiile asimetrice pun actorul implicat în situații de risc, inițiatorul actelor neetice fiind cel care nu este implicat în relație ;
- *statutul* – diferențele de statut și de putere, acționează în același mod ca și relațiile asimetrice. Probabilitatea ca actorul cu un statut ridicat să inițieze acte neetice este mai mare decât a celui cu statut mai redus, acesta fiind limitat de puterea celuilalt.

Structura relațiilor – cercetările lui Zey-Ferrell și Ferrell (1982) au demonstrat că, odată cu creșterea numărului de persoane, crește și posibilitatea comiterii unor acte neetice. Totuși, simultan cu creșterea mărimii rețelei intervin noi efecte, generate de două fenomene : *supravegherea* (atât prin posibilitatea de a fi observat de alți membri ai organizației, cât și percepția actorului că poate fi supravegheat) și *reputația* actorului. Odată cu intensificarea supravegherii, scade probabilitatea ca persoana supravegheată să acționeze neetic. De asemenea, costurile implicate de scăderea sau chiar de pierderea reputației pot restrânge numărul de acte neetice. Așadar, nu simpla adăugare a unor noi persoane poate limita acțiunea neetică a actorilor, ci structura relațiilor dintre ei :

- *goluri structurale în rețea* – concept introdus de Burt în 1992 (*apud* Brass *et al.*, 1998), care se referă la absența unei legături între actorii dintr-o rețea. În cazul unei triade (figura 4.a), între actorii *A* și *C*, respectiv *A* și *B* există o legătură (deși slabă). *A* poate controla activitatea lui *B* și *C*, dar are și posibilitatea de a iniția un comportament neetic (*B* și *C* neavând informații unul despre celălalt). În plus, *A* nu va suferi o pierdere prea mare a reputației (*B* nu este conștient de acțiunile lui *A* asupra lui *C*). Din partea lui *B* (sau *C*), probabilitatea de a iniția un comportament neetic față de *A* este mai redusă, deoarece ei nu pot compensa costul pierderii relației cu *A*. Golurile structurale sunt frecvent întâlnite în organizații (agenți de vânzări, brokeri, consultanți), dar simpla lor prezență nu implică și comportamente neetice, nivelul dezvoltării morale fiind un factor important care influențează acest comportament ;

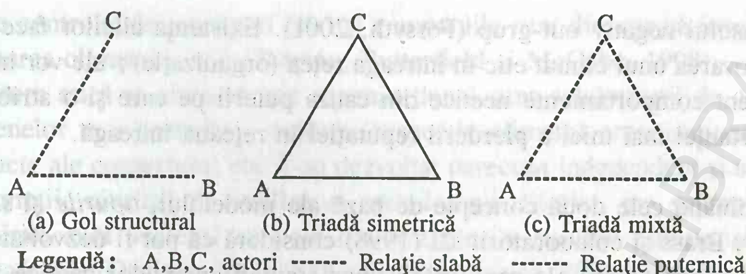


Figura 4. *Exemple de relaţii într-o triadă (adaptare după Brass, Butterfield şi Skaggs, 1998)*

- *triada simetrică* este caracterizată de legături puternice şi complete între toţi actorii. În acest caz, comportamentele neetice între membrii triadei sunt mai rare, deoarece sunt prezente atât supravegherea, cât şi posibilitatea de a pierde reputaţia faţă de actorul asupra căruia nu s-a iniţiat nici un comportament neetic;
- *triada mixtă* este caracterizată de o relaţie puternică (*A-B*) şi două relaţii slabe (*A-C* şi *C-B*). În acest caz, probabilitatea ca *A* sau *B* să acţioneze neetic unul faţă de altul este mai mică decât probabilitatea ca unul din ei (sau o coaliţie între *A* şi *B*) să-l afecteze pe *C*. Probabilitatea ca *C* să iniţieze un comportament neetic faţă de *A* sau *B* (din cauza relaţiei slabe) este atenuată de posibilitatea ca *A* şi *B* să vehiculeze informaţii între ei şi să se protejeze reciproc;
- *centralitatea*, adică măsura în care un actor poate ajunge la alt actor în modul cel mai direct şi prin cât mai puţine relaţii indirecte – relaţiile directe măresc supravegherea şi reputaţia, pe când cele indirecte cresc posibilitatea de pierdere a reputaţiei (şi alţi actori pot afla despre acţiunile neetice). În cadrul unei reţele pot exista şi actori izolaţi la care pierderea reputaţiei este cel mai puţin importantă. Centralitatea este importantă prin constrângerile create de supraveghere şi reputaţie. În cazul organizaţiilor cu culturi etice puternice şi coduri de conduită funcţionale, comportamentele neetice vor fi mai reduse în reţelele cu centralitate mare, deoarece actorii sunt (şi percep că sunt) supravegheaţi şi că îşi pot pierde reputaţia;
- *densitatea*, definită ca raportul dintre relaţiile existente în reţea şi totalitatea relaţiilor posibile, întăreşte consensul social (componentă a intensităţii morale), mediind relaţia dintre judecata şi acţiunea morale, influenţând şi funcţionarea normelor şi a codurilor etice;
- *clicile* – odată cu creşterea numărului de actori dintr-o reţea creşte şi posibilitatea de fragmentare a reţelei, prin apariţia unor subgrupuri. Legăturile dintre actorii din subgrupuri sunt mai puternice decât legăturile cu reţeaua originală, datorită limitării interacţiunii cu cei din afara subgrupului şi similarităţii crescute dintre membrii subgrupului (densitate şi centralitate ridicate). În cadrul subgrupurilor va funcţiona şi fenomenul biasului pozitiv in-grup şi

al biasului negativ out-grup (Forsyth, 2001). Existenţa clicilor face dificilă promovarea unui climat etic în întreaga reţea (organizaţie) ; ele vor iniţia mai frecvent comportamente neetice din cauza puterii pe care şi-o atribuie şi a importanţei mai mici a pierderii reputaţiei în reţeaua întreagă.

Combinând cele două concepte de bază ale modelului, *tipurile* şi *structura relaţiilor*, Brass şi colaboratorii săi (1998) consideră că pot fi dezvoltate câteva explicaţii suplimentare ale proliferării unor comportamentelor neetice în organizaţii – contagiunea socială şi conspiraţiile :

- *contagiunea socială* (câteva mere stricate le afectează şi pe celelalte din coş) poate fi explicată prin două fenomene : *coeziunea*, ca efect al proximităţii, care va genera o similaritate sporită a actorilor care se află în legături directe ; *echivalenţa*, prin compararea şi adoptarea unor comportamente şi atitudini similare ale actorilor de referinţă. Brass citează ca exemplu situaţia unui manager care a adoptat anumite practici neetice, raportându-se la reuşitele altui manager ce a avut o serie de „succese” în promovare prin conduite neetice ;
- *conspiraţiile*, descrise prin comportamente neetice care necesită cooperare între câţiva actori din reţea în detrimentul întregii reţele sociale – condiţiile ca aceste conspiraţii să se dezvolte sunt create de existenţa unor relaţii puternice, dense şi centrale între câţiva actori (pentru coordonare), simultan cu prezenţa unor relaţii slabe şi descentralizate (pentru ascunderea unor aspecte) faţă de majoritatea celorlalţi actori. Odată cu creşterea numărului de conspiratori, creşte şi probabilitatea ca această conspiraţie să fie detectată, ea putându-se dezvolta în continuare doar prin „formarea unor insule” în cadrul reţelei prin intermediul relaţiilor slabe (goluri structurale).

Modelul lui Brass nu se doreşte a fi o abordare alternativă a studiului comportamentelor neetice, ci o completare a modelelor care includ factori individuali, situaţionali şi organizaţionali. În plus, modelul este atrăgător în contextul actual, în care organizaţiile tradiţionale (care funcţionează într-un mediu stabil, cu o structură birocratică şi cu o puternică integrare verticală) sunt înlocuite de organizaţii organice, cu o structură de tip reţea, capabile să funcţioneze în mediile schimbătoare din prezent.

5.5. Climatul etic organizaţional

În ultimii 20 de ani cercetările s-au focalizat pe înţelegerea unor noi factori care influenţează comportamentul etic în organizaţii. Deşi factorii individuali şi situaţionali (prezentaţi în modelele de mai sus) s-au dovedit utili în explicarea şi prezicerea comportamentelor etice/neetice, factorii contextuali (climatul şi cultura etică) se dovedesc, din punct de vedere practic, mai atrăgători deoarece sunt mai

uşor de controlat de manageri (*sic*) şi companiile sunt dispuse să investească în dezvoltarea climatului etic (Treviño, Butterfield şi McCabe, 1998).

Cultura etică şi climatul etic organizaţional sunt subdomenii de cercetare a fenomenelor mai generale – cultura, respectiv climatul organizaţional. Aceste constructe ale contextului etic s-au dezvoltat oarecum independent şi se bazează pe asumpţii, niveluri de analiză şi metodologii diferite, iar suprapunerile şi deosebirile sunt aceleaşi cu cele din dezbaterile privind cultura şi climatul organizaţionale (Denison, 1993, 2001 ; Davey şi Symon, 2001 ; Treviño, Butterfield şi McCabe, 1998).

Tabelul 3. *Diferenţe între cultura şi climatul organizaţionale*

	Cultură organizaţională	Climat organizaţional
Definiţii	Modul de a percepe, a gândi şi a simţi în relaţie cu problemele grupului – sensuri, asumpţii, valori împărtăşite (Sparrow, 2001)	Percepţiile şi reprezentările membrilor individuali ai organizaţiei cu privire la politicile, practicile şi procedurile sale formale şi informale (Sparrow, 2001)
	Parte a condiţionărilor pe care le împărtăşim cu membrii grupului căruia îi aparţinem şi care ne diferenţiază de alte grupuri (Hofstede, 1996)	Totalitatea descrierilor psihologice ale caracteristicilor organizaţionale, relativ stabile, date de practicile şi procedurile existente (Victor şi Cullen, 1988)
Nivel de analiză	Construct antropologic colectiv – grupurile (Davey, Symon, 2001)	Construct psihologic individual (Davey, Symon, 2001)
Metode de evaluare	Calitative – datele sunt mai mult descoperite decât măsurate (Davey, Symon, 2001)	Cantitative – chestionarele : itemii solicită descrieri ale percepţiilor indivizilor privind condiţiile oferite de organizaţie (Denison, 2001)

Considerat un subset al climatului organizaţional, climatul etic a fost definit drept „totalitatea descripţiilor psihologice ale caracteristicilor organizaţionale relativ stabile, date de practicile şi procedurile existente şi care au un conţinut etic" (Victor şi Cullen, 1988). Autorii se focalizează pe conţinutul etic al acestor caracteristici, cele care au la bază obligaţiile morale, cu consecinţe asupra membrilor organizaţiei.

În modelul lui Victor şi Cullen (1988) se consideră ca determinanţi pentru dezvoltarea climatului etic organizaţional factorii mediului sociocultural şi particularităţile istorice ale organizaţiei. Pentru autori, explicaţiile de la nivel individual (nivelul dezvoltării morale) nu sunt suficiente pentru a prezice deciziile şi comportamentele etice.

Evaluând percepţiile indivizilor faţă de sistemul normativ format din practicile şi procedurile organizaţionale, Victor şi Cullen (1988) găsesc nouă tipuri teoretice de climat etic, rezultate din două dimensiuni distincte : *criteriul etic* şi *locul de analiză*.

Criteriul etic \ Locul de analiză	Individual	Local	Cosmopolitan
Egoism	*Interes propriu*	*Profitul companiei*	*Eficiență*
Bunăvoință	*Prietenie*	*Interesul echipei*	*Responsabilitate socială*
Principial	*Moralitate personală*	*Reguli și proceduri ale companiei*	*Legi și coduri profesionale*

Figura 5. *Tipurile teoretice de climat etic (adaptare după Victor și Cullen, 1988)*

Dimensiunea criteriul etic. Deşi filosofia morală este deosebit de complexă (şi pe alocuri „încâlcită" (*sic* – Victor şi Cullen, 1988, p. 104), autorii consideră că o clasificare a surselor pentru standardele etice se poate realiza formând trei categorii distincte. Cele trei grupe de teorii filosofice oferă trei tipuri de standarde sau criterii pe baza cărora se realizează judecata morală :

1. *egoism* – se urmăreşte interesul propriu ;
2. *benevolenţă* – focalizarea pe maximizarea intereselor comune şi a bunăstării grupului ;
3. *principial* (deontologic) – aderarea la un principiu etic, legi, reguli.

Cele trei tipuri de criterii etice ale modelului sunt similare cu criteriile folosite de individul aflat pe unul dintre nivelurile dezvoltării morale, din teoria lui Kohlberg (Kohlberg şi Hersh, 1977), dar ele se referă la grupuri şi organizaţii. Chiar şi Kohlberg (1984, *apud* Victor şi Cullen, 1988), a ajuns la concluzia că indivizii aflaţi la un anumit nivel al dezvoltării morale pot coexista în grupuri cu niveluri normative diferite de cele proprii.

Dimensiunea locul de analiză. Conceptul de *loc (poziţie) de analiză* derivă din teoriile sociologice ale lui Merton (1957), care a studiat modul cum pot grupurile de referinţă să influenţeze comportamentele şi atitudinile indivizilor. În modelul lui Victor şi Cullen, locul de analiză se referă la nivelul (grupul) de referinţă de la care se identifică sursele judecăţii morale folosite pentru aplicarea criteriilor etice. În mod similar modelului dezvoltării morale, unde individul

foloseşte ca referent sinele, în modelul climatului etic există trei poziţii de analiză :

1. *individual* – referinţa se face la principii ale unor persoane ce nu vin din interiorul organizaţiei din care face parte angajatul ;
2. *local* – referinţa (expectanţe şi definiţii de rol) se face la nivelul intern al sistemului social (propriul grup, interiorul organizaţiei) ;
3. *cosmopolitan* – referinţa e la un nivel exterior sistemului social în care este inclus individul (exterior organizaţiei, asociaţii profesionale, legi naţionale etc.).

Prin intersectarea dimensiunilor criteriului etic şi locului de analiză, rezultă nouă tipuri *teoretice* diferite de climat etic, fiecare având propriul criteriu de luare a deciziilor etice. Astfel :

- criteriul etic *egoism* – la *nivelul de analiză individual*, este definit drept consideraţie pentru propriile nevoi şi preferinţe (câştig personal), la *nivelul local*, importante sunt consideraţiile privind interesul companiei (profitul companiei, avantajul strategic), iar la *nivel cosmopolitan*, importantă este eficienţa sistemului ;
- *criteriul benevolenţă* – la nivelul *individual*, criteriul este definit prin consideraţia pentru alte persoane care nu fac parte din organizaţie (prietenie, reciprocitate), la nivel *local*, criteriul ţine cont de membrii organizaţiei (spirit de echipă), iar la nivel *cosmopolitan*, consideraţia este pentru mediul extern (responsabilitate socială) ;
- *criteriul principial* – locul analizei defineşte surse principiale pentru a fi utilizate în cadrul organizaţiei. Astfel, la nivel *individual*, se aleg principii proprii (climatul este ghidat de etica personală), la nivel *local*, sursa principiilor e găsită în interiorul organizaţiei (reguli, proceduri), iar la nivel *cosmopolitan*, climatul este ghidat de sistemele legislative, profesionale.

Pentru a testa empiric existenţa celor nouă tipuri teoretice de climat, Victor şi Cullen au dezvoltat un chestionar al climatului etic (ECQ – *Ethical Climate Questionnaire*), pe care l-au validat de-a lungul mai multor ani. ECQ (vezi tabelul 4) surprinde percepţiile subiecţilor faţă de modul în care în organizaţie se iau decizii legate de diferite „evenimente, practici şi proceduri”, ce se supun unor criterii etice având o legătură directă cu judecata morală. Instrumentul a fost dezvoltat şi utilizat pe studenţi MBA şi din universităţi, precum şi manageri din industria transporturilor. Instructajul le cerea subiecţilor să răspundă la fiecare item pe o scală Likert în şase trepte (0 – complet fals ; 1 – în mare parte fals ; 2 – într-o oarecare măsură fals ; 3 – într-o oarecare măsură adevărat ; 4 – în mare măsură adevărat ; 5 – complet adevărat), legat de ce se întâmplă în organizaţia din care fac parte.

Tabelul 4. *Evaluarea climatului etic – ECQ*

Dimensiune/Item	
Grijă	
BL	Binele fiecăruia este foarte important la noi în companie.
BL	Cea mai importantă preocupare este binele tuturor oamenilor din organizaţie.
BI	Binele celorlalte persoane este cea mai importantă preocupare.
BI	În această organizaţie, oamenii au grijă ca tuturor să le fie bine.
BC	În această organizaţie, există expectanţa de a se face ceea ce este corect pentru clienţi şi public.
EC	La noi în organizaţie, cea mai eficientă cale de a face ceva este şi cea mai corectă.
EC	În această organizaţie, există expectanţa ca fiecare persoană să lucreze în mod eficient.
Legi şi proceduri	
PC	Există expectanţa ca oamenii să se supună legilor şi standardelor profesionale înainte de alte consideraţii.
PC	În această organizaţie, legea şi codul etic profesional sunt de interes major.
PC	În această organizaţie, există expectanţa ca oamenii să respecte strict legile şi standardele profesionale.
PC	În această organizaţie, contează, în primul rând, dacă o decizie încalcă o lege.
Reguli	
PL	Aici este foarte importantă respectarea regulilor şi a procedurilor.
PL	Există expectanţa ca toţi să respecte regulile şi procedurile.
PL	Oamenii de succes din organizaţia noastră respectă regulile şi procedurile.
PL	Oamenii din organizaţia noastră se supun regulilor şi procedurilor organizaţiei.
Instrumental	
EI	În această organizaţie, oamenii îşi protejează propriul interes, înainte de toate.
EI	În această organizaţie, oamenii îşi văd de interesul propriu.
EI	La noi nu este loc pentru principii morale şi etice ale oamenilor.
EL	Există expectanţa ca oamenii să facă orice pentru interesul companiei, indiferent de consecinţe.
EL	Oamenii sunt preocupaţi de interesul organizaţiei chiar excluzând alte aspecte.
EL	Munca este considerată un substandard doar dacă afectează interesul companiei.
EC	Responsabilitatea principală a oamenilor de aici este de a controla costurile.
Independenţă	
PI	În această organizaţie, există expectanţa ca oamenii să-şi urmeze propriile principii morale.
PI	Fiecare persoană de la noi decide singură ce este bine sau rău.
PI	Cea mai importantă preocupare din această organizaţie este dezvoltarea conştientizării binelui sau răului.
PI	În această organizaţie, oamenii sunt ghidaţi de principiile etice proprii.

Notă: B – benevolență; P – principial; E – egoism; I – individual; L – local; C – cosmopolitan.

Sursa: adaptare după Victor și Cullen (1988)

În practica organizaţională s-a dovedit că aceste nouă tipuri teoretice de climat s-au redus la cinci (figura 6), prezentate mai jos în ordinea încărcării factorilor:

1. *grijă* – cuprinde toate cele trei dimensiuni ale locului de analiză pentru factorul bunăvoinţă. Exemple de itemi din chestionar: „Binele fiecăruia este foarte important la noi în companie" şi „În această organizaţie, oamenii au grijă ca tuturor să le fie bine";
2. *legi şi coduri* – identificat prin încărcarea itemilor din dimensiunea cosmopolitan în dimensiunea principial. Exemplu de item: „În această organizaţie, există expectanţa ca oamenii să respecte strict legile şi standardele profesionale";
3. *reguli* – a inclus itemi de genul: „Oamenii de succes din organizaţia noastră respectă regulile şi procedurile" sau „Oamenii din organizaţia noastră se supun regulilor şi procedurilor organizaţiei";
4. *instrumental* (egoism individual/local) a inclus itemi ca: „În această organizaţie, oamenii îşi protejează propriul interes, înainte de toate" sau „Există expectanţa ca oamenii să facă orice în interesul companiei, indiferent de consecinţe";
5. *independenţă* – este descris prin afirmaţii de genul: „În această companie, există expectanţa ca oamenii să-şi urmeze propriile principii etice" sau „Fiecare persoană de la noi decide singură ce este bine sau rău".

Figura 6. *Cele cinci tipuri empirice de climat etic (adaptare după Victor şi Cullen, 1988)*

Treviño, Butterfield şi McCabe (1998) au dezvoltat un model cu zece dimensiuni ale climatului etic. Aceste dimensiuni (aceşti factori) sunt prezentate în tabelul următor.

Tabelul 5. *Dimensiuni ale climatului etic*

Mediul etic	Măsuri ce descriu gradul în care comportamentele neetice/etice sunt pedepsite/recompensate, rolul de modele al liderilor, măsura în care codurile etice sunt eficiente în promovarea unor conduite etice
Centrarea pe angajaţi	Preocuparea percepută a organizaţiei faţă de angajaţi
Centrarea pe comunitate	Preocuparea percepută a organizaţiei faţă de clienţi, comu-nitate şi interesul public
Obedienţă faţă de autoritate	Gradul în care organizaţia cere supunere faţă de autoritate
Implementarea de coduri etice	Gradul în care codurile etice sunt citite de angajaţi, difuzarea lor în cadrul organizaţiei
Interesul propriu	Gradul perceput în care indivizii din organizaţie sunt în primul rând preocupaţi de ei înşişi sau de protejarea propriului interes
Eficienţa climatului	Gradul în care eficienţa este percepută ca preocupare primară a organizaţiei
Reguli şi proceduri	Importanţa percepută pe care organizaţia o acordă complianţei faţă de regulile şi reglementările companiei
Etica personală	Gradul perceput în care organizaţia îl lasă pe angajat să decidă ce este bine sau rău
Lege şi coduri profesionale	Importanţa percepută pe care organizaţia o acordă complianţei faţă de legile şi standardele profesionale

Sursa: adaptare după Trévino, Butterfield și McCabe (1998)

În general, studiile au demonstrat influenţa climatului etic asupra performanţei organizaţionale şi a satisfacţiei angajaţilor (Pritchar şi Karasick, 1973, *apud* Treviño, Butterfield şi McCabe, 1998), a atitudinilor şi comportamentelor angajaţilor (Victor şi Cullen, 1988 ; Weber, 1995), a angajamentului faţă de organizaţie (Victor şi Cullen, 1993, *apud* Treviño, Butterfield şi McCabe, 1998).

6. Aplicații ale eticii în mediul organizațional

6.1. Dezvoltarea climatului etic în organizații

În cadrul organizaţiilor, climatul etic poate fi îmbunătăţit prin intermediul *programelor etice* dezvoltate la nivel de companie. Acestea includ dezvoltarea valorilor organizaţiei prin intermediul codurilor etice, al codurilor de conduită şi al trainingurilor care ghidează deciziile şi comportamentele angajaţilor, oferind modalităţi de rezolvare a dilemelor etice. Scopul acestor programe este de a asigura un echilibru între valorile diferite, a le oferi informaţii şi instrumente practice angajaţilor pentru a înţelege şi a clarifica aceste valori. Practic, îmbunătăţirea climatului etic în organizaţii se poate realiza însă doar prin dezvoltarea „masei critice" de oameni implicaţi în astfel de acţiuni.

Principii de bază în dezvoltarea climatului etic în organizații. O mare parte din materialul pe care îl voi prezenta mai jos are la bază *Complete Guide to Ethics Management : An Ethics Toolkit for Managers* dezvoltat de Carter McNamara (1999). Acest ghid se dorește a fi un instrument practic destinat managerilor și liderilor din organizații care vor să dezvolte un climat etic optim. Materialul complet se găsește la www.managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm.

Principii de bază în dezvoltarea climatului etic în organizații :

- *recunoașterea faptului că managementul eticii în organizație este un proces* – climatul etic este legat de valorile angajaților și de comportamentele asociate acestor valori. Clarificarea valorilor se realizează printr-un proces continuu de reflectare asupra lor. Cu toate că programele etice produc rezultate tangibile (coduri, politici, proceduri etc.), cel mai important rezultat este procesul de reflectare și dialog care va demara schimbarea dorită ;
- *criteriul de succes al programelor etice îl constituie manifestarea comportamentelor consonante valorilor organizației*. Declararea unor valori reprezintă începutul acestor programe, dar, fără a le traduce în comportamente reale, listele de valori, principiile și codurile vor rămâne doar bune intenții ;
- *cel mai bun mod de a rezolva dilemele etice este de a reduce posibilitatea ca ele să apară*. Dezvoltarea practică a codurilor etice și a codurilor de conduită vor sensibiliza angajații față de aspectele etice și vor minimiza posibilitatea manifestării comportamentelor neetice ;
- *facilitarea procesului de luare a deciziilor etice în grup și informarea angajaților în legătură cu aceste decizii* ;
- *integrarea managementului eticii cu celelalte practici manageriale* – dezvoltarea politicilor și procedurilor de personal trebuie să reflecte valorile și climatul etic organizațional dorite ;
- *utilizarea grupurilor multifuncționale în dezvoltarea și implementarea programelor etice* – pentru ca angajații să adere la valorile organizației este important ca ei să participe în număr cât mai mare la dezvoltarea acestor programe ;
- *prețuirea iertării anumitor greșeli* – demararea unor programe etice duce la creșterea numărului de incidente legate de aspectele neetice, angajații fiind mai sensibili la aceste incidente. Recunoașterea greșelilor și suportul oferit celor care le fac sunt cele mai importante ingrediente ale reușitei acestor programe ;
- *încercarea de a manifesta comportamente etic făcând câteva greșeli este mai bună decât a nu încerca deloc*.

Studiile realizate asupra *programelor etice organizaționale* indică importanța orientării controlului (Weaver *et al*., 1999b), ceea ce are ca rezultat distincția între abordările orientate spre *complianță* și cele orientate către *valoare* în vederea gestionării aspectelor etice într-o organizație :

- *abordarea orientată spre complianță* – pune accent pe promovarea politicilor formale și dezvoltarea procedurilor organizaționale pentru monitorizarea comportamentului și întărirea acestor politici ;
- *abordarea orientată spre valori* – se centrează pe aspirațiile angajaților către un comportament etic și pun accent pe consiliere, educație și modelare (într-o mai mare măsură decât pe reguli, monitorizare și disciplină).

În organizații pot funcționa ambele tipuri de programe în același timp. Studiul realizat de Weaver și Trevino (2001) este orientat spre evaluarea a ceea ce se întâmplă când angajații percep că un program de etică are mai degrabă rolul de a proteja managementul de top în situația în care s-ar înregistra un eșec al programelor organizaționale. Autorii au descoperit într-un studiu anterior (Weaver *et al.*, 1999b) că ambele tipuri de programe încurajează conștientizarea de către angajați a aspectelor etice, crește disponibilitatea lor de a căuta sfaturi legate de problemele etice și reduce numărul de comportamente neetice în organizațiile studiate.

6.2. Instrumente pentru dezvoltarea climatului etic în organizații

6.2.1. Rezolvarea dilemelor etice

Deseori suntem în situații ce ridică întrebări despre modul în care trebuie să reacționăm față de valorile și credințele noastre legate de ceea ce este bine sau rău. În aceste cazuri ne aflăm într-o situație de *dilemă etică*. Această situație poate fi definită drept un conflict între (Lee, 2004) :

- valorile personale și cele profesionale ;
- două valori sau principii etice ;
- două posibile cursuri ale acțiunii, ambele susținute de argumente favorabile/nefavorabile comparabile ;
- două alternative nesatisfăcătoare ;
- valorile noastre și rolul pe care îl avem.

Dacă ne raportăm la matricea formată din axele legal-ilegal, respectiv etic-neetic, observăm că situația se complică pentru cadranele II (etic, dar ilegal) și IV (legal, dar neetic). În relațiile de afaceri și consultanță, decizia corectă sau incorectă nu este întotdeauna evidentă. Mulți oameni consideră că tot ceea ce este legal e și etic. Dar, la fel ca în pozițiile de top din management, nuanțele de tip „depinde" sunt mai frecvente decât pozițiile dihotomice „da" și „nu" sau „bine" și „greșit".

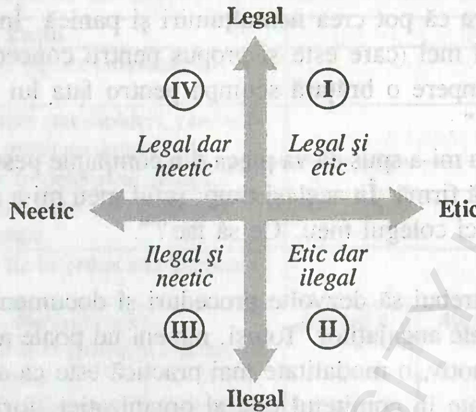


Figura 7. *Perspective alternative asupra conduitei individuale în societate (adaptare după Resnik, 1997)*

Din figura 7 mai rezultă un fapt important, şi anume că studiul devianţei la locul de muncă (al comportamentelor contraproductive) este distinct de studiul eticii, în sensul că se centrează pe comportamente care încalcă normele organizaţionale, în timp ce studiul eticii se axează pe comportamentele ce sunt bune sau rele atunci când sunt judecate în termenii justiţiei. Deşi un anumit comportament poate fi în acelaşi timp şi deviant, şi neetic, cele două dimensiuni nu sunt în mod inevitabil legate (de exemplu, aruncarea deşeurilor într-un râu nu este un comportament deviant dacă este conform politicilor organizaţiei, însă majoritatea oamenilor vor considera un astfel de act ca fiind lipsit de etică). În schimb, raportarea unei astfel de acţiuni autorităţilor poate fi un act etic, însă poate fi considerat deviant dacă astfel au fost încălcate normele organizaţionale (Popescu şi Sulea, 2007).

Uneori, aceste dileme sunt mai simplu de rezolvat dacă avem timpul necesar pentru a ne gândi la implicaţii. Alteori, ele sunt foarte greu de soluţionat, chiar dacă am avea tot timpul la dispoziţie, consecinţele nefiind atrăgătoare, indiferent de decizia pe care trebuie să o luăm.

Exemple de dileme etice (McNamara, 1999):

- „Un client vrea să achiziţioneze un produs/serviciu, dar nu-şi permite preţul acestuia. Agentul de vânzări ştie că pe piaţă există şi oferte mai convenabile (preţ mai mic) ale concurenţilor. Agentul este într-o situaţie de dilemă etică: să le comunice oferta concurenţilor ori să lase clientul fără produs/serviciu";
- „Compania noastră se mândreşte cu faptul că promovează angajaţii în funcţie de rezultate. Unul dintre angajaţi a obţinut rezultate deosebite, dar a fost deja recent promovat şi are salariul actualizat la nivelul maxim pentru postul său. Colegii lui au rezultate puţin mai slabe, dar nu au mai fost promovaţi de ceva vreme. Ce să fac?";
- „Şeful meu mi-a comunicat că în curând compania noastră va fi restructurată şi vor fi concediaţi câţiva angajaţi. Mi-a spus să nu le împărtăşesc altora această

informaţie, pentru că pot crea nemulţumiri şi panică. În acelaşi timp, unul dintre subalternii mei (care este şi propus pentru concediere) mi-a spus că plănuieşte să cumpere o brăţară scumpă pentru fata lui şi să-şi remobileze casa. Ce să fac ? " ;
- „Un coleg al meu mi-a spus că va pleca din companie peste două luni, pentru a se angaja la altă firmă. În acelaşi timp, şeful meu mi-a comunicat că nu eu voi fi promovat, ci colegul meu. Ce să fac ? ".

Organizaţiile ar trebui să dezvolte proceduri şi documente pentru a rezolva aceste dileme etice ale angajaţilor. Totuşi, nimeni nu poate anticipa toate aceste situaţii. Din acest motiv, o modalitate mai practică este ca aceste dileme să fie prezentate şi rezolvate în comitetul etic al organizaţiei, format din membri ai conducerii şi reprezentanţi ai angajaţilor.

În continuare prezentăm câteva metode de evaluare şi soluţionare a dilemelor etice :

1. *sugestii pentru evaluarea deciziilor etice* – în cadrul acestei liste de sugestii am selectat câteva reguli pentru evaluarea deciziilor şi a consecinţelor acestora. Ele pot fi utile, fiind un prim instrument (o „busolă morală") pentru a evalua situaţiile particulare şi acţiunile planificate (Popescu, 2006 ; Lasley *et al.*, 1997) :
   - *regula de aur* : acţionaţi aşa cum aţi dori ca şi ceilalţi să acţioneze faţă de dumneavoastră ;
   - *testul TV* : puneţi-vă întrebarea „M-aş simţi confortabil dacă aş fi pus în situaţia de a explica decizia/acţiunea mea la televizor, în faţa unui public larg ? " ;
   - *imperativul categoric a lui Kant* : comportaţi-vă în aşa fel încât acţiunea întreprinsă de dumneavoastră în circumstanţele date să devină o regulă universală de comportament pentru toţi cei care se află în aceleaşi circumstanţe ;
   - *etica profesională* : întreprindeţi doar acele acţiuni care ar fi considerate corecte de un grup obiectiv de colegi de profesie ;
   - *copilul de pe umeri* : „Cât de mândru aş fi cu acţiunea hotărâtă de mine dacă ar fi prezent copilul meu în acel moment" ;
2. *Metoda celor „zece paşi" în luarea deciziilor etice*, propusă de Wallace şi Pekel (McNamara, 1999). Cei zece paşi sunt de fapt o listă de aspecte ce reuşesc să structureze definirea situaţiei şi a consecinţelor.

Tabelul 6. *Cei „zece paşi"în luarea deciziilor etice*

	Pasul	Note		
1.	Care sunt datele şi faptele cunoscute în această situaţie?			
2.	Care sunt principalii stakeholderi, care sunt valorile lor şi ce rezultate doresc ei?			
3.	Care sunt cauzele ce determină situaţia?			
4.	Ordonaţi principiile etice şi valorile care susţin această situaţie.			
5.	Cine ar trebui să fie informat sau implicat în luarea deciziei?			
6.	Descrieţi un plan alternativ care: a) ar preveni sau ar minimaliza efectele negative asupra altora; b) ar susţine valorile dumneavoastră pentru această situaţie; c) ar fi o soluţie bună în această situaţie.	*Alternativa 1*	*Alternativa 2*	*Alternativa 3*
7.	Construiţi „cel mai negativ scenariu" pentru alternativa cea mai atrăgătoare în scopul de a evalua efectele asupra stakeholderilor. Revizuiţi alternativa dacă este necesar.			
8.	Adăugaţi o componentă etică preventivă la planul dumneavoastră de acţiune, care operează pe cauzele listate la pasul 3.			
9.	Evaluaţi decizia şi planul dumneavoastră de acţiune pe baza listei de verificare de mai sus.			
10.	Luaţi decizia şi construiţi planul de acţiune. Descrieţi cum veţi implementa şi veţi monitoriza desfăşurarea planului.			

6.2.2. Codurile etice

Prin intermediul codurilor etice se specifică regulile etice generale prin care organizaţia va transpune într-o manieră concretă, comportamentală valorile spre care aspiră. Într-un sondaj realizat de firma de consultanţă KPMG Canada, pe un eşantion de 251 de companii, 66% dintre ele au raportat existenţa unui cod etic al organizaţiei. Interesant este că, odată cu creşterea cifrei de afaceri, procentul companiilor care au dezvoltat coduri etice interne se măreşte, ajungând la 90% în cazul celor ce au o cifră de afaceri de peste un miliard de dolari (*The 1997 KPMG Business Ethics Survey Report*, 1997).

Etape în crearea codurilor etice (McNamara, 1999):

- în organizaţiile mari (corporaţii) este recomandabilă dezvoltarea unui cod etic pentru întreaga organizaţie şi apoi pentru fiecare unitate sau departament;
- în dezvoltarea codurilor etice nu trebuie angrenate doar departamentul de resurse umane şi cel juridic (cum se întâmplă deseori), ci o parte cât mai mare a angajaţilor. Crearea unor coduri etice prin care se asigură doar formal că sunt înregistrate practicile etice şi legale este insuficientă. Majoritatea firmelor

care au un astfel de cod îl consideră „util, dar insuficient" (Kernaghan, 1993, *apud* Harris, 2001). Fără suportul managementului de vârf și aplicarea unor sancțiuni pentru comportamente neetice, eficiența unor astfel de coduri este limitată ;

- identificarea principalelor valori, care vor deveni prioritare pentru organizație – această identificare a valorilor se face în mai multe etape :
  - enumerați cât mai multe valori necesare pentru a susține reglementările și legile existente. Valorile care vor ajuta organizația în alinierea la reglementările existente trebuie să capete prioritate în operaționalizare ;
  - treceți în revistă valorile care pot dezvolta cele mai importante trăsături ale unei afaceri (ale unui produs sau serviciu) considerate de succes și etice. De exemplu, pentru contabili : obiectivitate, confidențialitate și exactitate ;
  - identificați valorile care există și susțin climatul etic prezent în organizație. Culegeți descrieri ale comportamentelor existente și evaluați-le natura etică. Identificați care dintre aceste valori generează comportamentele dorite ;
  - revedeți rezultatele planificării strategice în cadrul organizației. De exemplu, dacă s-a realizat analiza SWOT, puteți evalua valorile care generează comportamente ce sprijină punctele tari, reduc punctele slabe, profită de oportunități și vă protejează de potențialele amenințări ;
  - treceți în revistă valorile și comportamentele apreciate de angajați, clienți, furnizori, membri ai comunității ; exemple de valori : respect, responsabilitate, încredere, virtute civică ;
- crearea codului etic, prin asocierea fiecărei valori cu câteva exemple de comportamente care să le reflecte ;
- adăugarea unor precizări prin care să li se clarifice angajaților faptul că se așteaptă de la ei să se conformeze acestui cod etic, precum și informații care să le ofere răspunsuri la eventualele întrebări ;
- prezentarea acestui cod etic membrilor organizației pentru a primi feedback ;
- distribuirea codului etic în rândul angajaților și afișarea sa la avizier ;
- actualizarea anuală a acestui cod. *Mai important decât existența codului este procesul de dezvoltare a acestuia, proces prin care angajații sunt sensibilizați în ceea ce privește aspectele etice.*

6.2.3. Coduri de conduită

În timp ce codurile etice prezintă principii generale pentru decizii și acțiuni etice, codurile de conduită specifică acțiunile și comportamentele concrete în cadrul organizației.

Codurile de conduită includ descrieri legate de (McNamara, 1999) :

- stilul de îmbrăcăminte agreat sau obligatoriu în cadrul organizației ;
- evitarea consumului de droguri ilegale ;

- urmarea instrucțiunilor și ordinelor primite de la superiori;
- menținerea confidențialității privind anumite informații (clienți, aspecte financiare, tehnologie etc.);
- neacceptarea de cadouri sau alte foloase necuvenite;
- evitarea discriminării sexuale, de vârstă, de etnie, de rasă, religioase;
- evitarea conflictului de interese;
- complianță față de reglementările și legile locale, regionale, naționale;
- raportarea unor aspecte ilegale sau dubioase (*whistle-blowing*).

6.2.4. Politici și proceduri

Politicile și procedurile de personal trebuie actualizate și adaptate pentru a reflecta valorile organizaționale. Astfel, fișa postului, formularele de stabilire a obiectivelor, formularele de evaluare a performanțelor sunt doar câteva exemple de instrumente care pot asigura conformarea la codul de conduită.

În cadrul politicilor și procedurilor de personal trebuie incluse (McNamara, 1999):

- modul de rezolvare a dilemelor etice;
- cadrul pentru dezvoltarea trainingurilor cu obiective etice;
- modul în care se recompensează comportamentul etic;
- consecințele încălcării principiilor etice;
- modul în care se vor rezolva plângerile angajaților;
- implementarea unei hotline pentru a se raporta (în mod uzual anonim) activități neetice suspecte.

6.2.5. Traininguri cu obiective etice

Programele de dezvoltare a climatului etic în organizații vor avea rezultatele dorite prin implicarea masei critice de angajați. De asemenea, chiar dacă politicile și procedurile sunt realizate corect și actualizate la timp, comportamentul angajaților aliniat valorilor dorite va fi cel care va descrie nuanța etică a organizației. Din aceste motive, un număr cât mai mare de angajați trebuie să fie conștienți și să se comporte conform politicilor și procedurilor instituite. Acest rezultat se obține și prin participarea la traininguri cu obiective etice.

Scopul acestor traininguri este de a le oferi angajaților posibilitatea să cunoască principiile și conceptele etice, să conștientizeze modul în care deciziile și comportamentele lor afectează climatul etic în organizație.

Obiective incluse în training:

- definirea eticii;
- prezentarea efectelor pozitive/negative ale deciziilor și comportamentelor etice/neetice;
- înțelegerea filosofiei etice a companiei;

- descrierea valorilor, standardelor şi aşteptărilor companiei ;
- descrierea politicilor şi procedurilor care vizează aspectele etice ;
- conştientizarea liderilor asupra rolului lor în dezvoltarea climatului etic la locul de muncă ;
- recunoaşterea unor comportamente neetice şi a situaţiilor caracterizate de dileme etice ;
- modalităţi de rezolvare a dilemelor etice ;
- instrumente practice în luarea deciziilor etice.

Ca metodologie de training, ele trebuie să se bazeze pe studii de caz, jocuri de rol, exerciţii structurate, evaluări individuale etc.

6.3. Reducerea riscului moral

Conceptul de *risc moral* (*moral hazard*) descrie tendinţa agentului (a angajatului, a subalternului) de a-şi reduce efortul, acţionând în interes propriu şi împotriva intereselor autorităţii (superiorului) sau ale organizaţiei din care face parte. Această situaţie este generată de asimetria informaţiilor (posibilitatea ca agentul să aibă informaţii la care autoritatea nu are acces) şi de tendinţa de eschivare în efortul depus în organizaţie (Abrahamson şi Park, 1994 ; Amihud şi Lev, 1981).

Conceptul de *risc moral* face parte din teoria agentului (*agency theory*), teorie care s-a concentrat asupra relaţiei dintre autoritatea ce deleagă sarcinile şi agent, care o realizează, aceştia cooperând, dar având obiective şi responsabilităţi diferite (Eisenhardt, 1989).

Aplicabilitatea riscului moral în mediul organizaţional este deosebită, cercetările focalizându-se pe : *fuziunile companiilor* (Eisenhardt, 1989 ; Amihud, Lev şi Travlos, 1990 ; Amihud şi Lev, 1981), *privatizări* (Dharwadkar, George şi Brandes, 2000), *oportunismul managerial* (Kosnik, 1987, 1990), *planificare şi bugete* (Jensen, 2001), *tăinuirea rezultatelor negative* (Abrahamson şi Park, 1994), *structura consiliului de directori şi portofoliul de investiţii* (Ellstrand, Tihanyi şi Johnson, 2002), *activitatea consultanţilor* (Tuttle, Harrell şi Harrison, 1997 ; Bogáthy şi Popescu, 2004).

Conform afirmaţiilor teoriei agentului, într-un context organizaţional favorabil riscului moral (descentralizare, posibilitatea ca agentul să deţină în mod exclusiv anumite informaţii, criterii de eficienţă formulate vag), angajatul poate manifesta tendinţa de a-şi reduce eforturile şi de a urmări propriile interese. Plecând de la această observaţie, vom urmări în ce mod consideraţiile etice pot modera acest interes propriu al angajatului.

Rezultatele studiilor au indicat că prezenţa informaţiilor private şi a stimulentelor personale conduce la anumite conduite neetice, manifestate prin implementarea unor proiecte care pot aduce prejudicii companiei şi clientului, prin urmărirea de către agent a propriului interes. În condiţiile moderării de către

anumite dimensiuni etice (echitate morală, relativism şi contractualism), aceste conduite neetice pot fi reduse (Haddad, Harrison şi Chow, 2001; Harrison şi Harrell, 1993; Tuttle, Harrell şi Harrison, 1997; Bogáthy şi Popescu, 2004).

6.4. Leadershipul etic

Baza leadership-ului etic sunt valorile legate de onestitate, integritate, promovarea responsabilităţii pentru acţiunile întreprinse, valori care trebuie susţinute prin comportamente adecvate. Aceste valori sunt greu de susţinut în mediul organizaţional din cauza multiplelor presiuni exercitate de atingerea obiectivelor legate de performanţă, deseori fiind sacrificate pentru profituri mai mari, premii şi câştigarea unor resurse (Groner, 1996).

Iată care sunt rolurile liderului etic în organizaţie, conform lui Spangenberg şi Theron (2005):

- în ceea ce priveşte viziunea, liderii etici fixează standarde morale pentru organizaţie şi se focalizează pe integritatea scopului comun;
- liderii etici clarifică în mod explicit dimensiunile etice ale deciziilor manageriale şi formulează şi justifică principiile etice care guvernează procesul de luare a deciziilor;
- liderii semnalează angajamentul lor faţă de principiile etice prin influenţa lor asupra culturii organizaţionale;
- influenţarea culturii organizaţionale se face prin definirea principiilor etice şi a valorilor aferente, precum şi prin acţiunea conformă cu ele. Angajaţii promovează aceste principii şi valori doar dacă sunt observate de superiori;
- construirea climatului şi culturii organizaţionale etice se realizează prin selecţia angajaţilor folosind criterii etice, recompensarea/pedepsirea angajaţilor care acţionează sau nu conform acestor principii, reacţiile liderilor la evenimentele critice, monitorizarea şi controlarea anumitor comportamente;
- facilitarea încrederii între membrii organizaţiei.

Principalele comportamente ale liderului care pot influenţa valorile, motivaţia şi anumite atribute personale (realizarea propriilor capacităţi, stima de sine) ale subordonaţilor au fost demonstrate empiric (House, 1995, *apud* Spangenberg şi Theron, 2002):

- *articularea viziunii* – dezvoltarea unei viziuni care exprimă valorile comune împărtăşite de lider şi echipa sa (*followers*). Această viziune nu trebuie să fie exagerat de ambiţioasă, dar trebuie să includă valori ca: onestitate, autonomie, dreptate, consideraţie pentru ceilalţi membri ai organizaţiei şi spirit de echipă;
- *pasiune şi sacrificiu de sine* – liderii urmaţi de echipa lor îşi sacrifică interesele proprii în favoarea viziunii şi misiunii dezvoltate, demonstrând astfel angajamentul faţă de ele, câştigând credibilitate şi încrederea celorlalţi;

- *încredere şi perseverenţă* – încrederea în forţele proprii şi ale echipei, urmărirea cu perseverenţă a obiectivelor desprinse din viziunea lor etică influenţează încrederea şi motivaţia echipei;
- folosirea instrumentelor de *motivare intrinsecă şi extrinsecă* în scopul promovării climatului etic, facilitând atât atingerea obiectivelor, cât şi angajamentul echipei pentru viziunea articulată;
- *demonstrarea integrităţii*, prin comportamente consonante valorilor articulate;
- *asumarea unor riscuri*, prin provocarea statu-quoului organizaţiei şi implementarea unor noi proiecte;
- *expectanţe ridicate şi încrederea în ceilalţi* – liderii de succes dezvoltă şi formulează expectanţe deosebite faţă de echipă, care se referă la angajamentul şi sacrificiul aşteptate de la ei;
- *recadrarea evenimentelor* – cadrele de definire sunt „hărţi mentale" care le permit indivizilor să înţeleagă evenimentele. Liderii ce reuşesc să recadreze înţelegerea acestor evenimente ca făcând parte dintr-o perspectivă mai atrăgătoare şi etică a viitorului pot influenţa atitudinile şi comportamentele angajaţilor;
- *orientarea spre dezvoltarea angajaţilor* – liderii analizează abilităţile şi cunoştinţele echipei şi oferă posibilităţi de pregătire profesională şi personală.

Treviño, Hartman şi Brown (2000) consideră că liderul etic se poate dezvolta doar în cazul în care cei doi „piloni" morali – *persoana* şi *managerul* – constituie o bază solidă ce rezistă presiunilor din interiorul şi din exteriorul organizaţiei.



Figura 8. *Cei doi piloni ai leadership-ului etic (adaptare după Treviño, Hartman şi Brown, 2000)*

Liderul, ca *persoană morală*, este caracterizat de anumite trăsături (integritate, onestitate etc.), manifestă comportamente şi ia decizii etice. Dar a fi o persoană morală nu este suficient. *Managerul moral* trebuie să creeze un mesaj etic puternic care ajunge la angajaţi şi le influenţează atitudinile şi comportamentele.

Discrepanţele dintre cei doi piloni conduc la perceperea liderului drept ipocrit, neetic sau neutru din punct de vedere etic (Treviño, Hartman şi Brown, 2000):

- *liderul neetic* este slab dezvoltat moral atât ca persoană, cât şi ca manager. Acest lider, ca *persoană morală*, tratează oamenii fără a ţine cont de demnitatea umană, nesocoteşte valorile etice şi ia decizii care nu sunt în interesul celorlalţi. Ca *manager*, singurul interes este atingerea obiectivelor;

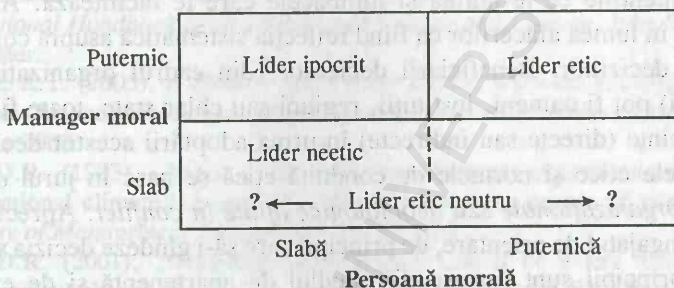


Figura 9. *Tipuri de lideri (adaptare după Trevino, Hartman şi Brown,* 2000)

- *liderul ipocrit* transmite mesaje verbale prin care se vehiculează principii etice, dar nu aderă personal la aceste principii. Într-un timp destul de scurt angajaţii percep acest paravan verbal ca pe ceva care maschează adevăratele valori, dezvoltând cinism şi neîncredere faţă de tot ceea ce spune liderul;
- *liderul neutru din punct de vedere etic* – această categorie a generat cele mai multe discuţii, din cauza faptului că deciziile managerilor influenţează viaţa altor angajaţi, deci sunt impregnate de aspecte etice. Pe dimensiunea *persoană morală*, acest lider variază între cele două poziţii. El este orientat într-o oarecare măsură spre rezultate financiare, pentru care ia decizii preponderent pe termen scurt, luând rareori în considerare interesele celorlalţi. Pe dimensiunea *manager moral*, acest lider nu comunică valorile şi principiile la care aderă, nu este vizibil prin modele comportamentale şi nu construieşte un sistem de reîntărire sau de disciplină. Cel mai frecvent el este perceput drept un lider care nu se preocupă de aspectele etice şi lasă la latitudinea angajaţilor să hotărască importanţa morală a deciziilor şi comportamentelor.

7. Concluzii

În contextul organizațional, etica joacă un rol fundamental în promovarea ori subminarea imaginii unei companii. Climatul etic/neetic este o trăsătură a unei organizații, a culturii ei. Dar nu organizația este cea care se comportă într-un mod anume, ci angajații ei, prin deciziile și acțiunile pe care le adoptă.

Normele morale care guvernează deciziile și acțiunile în afaceri sunt instituite și promovate de *oamenii implicați în aceste afaceri*.

Problematica eticii este adusă în discuție ori de câte ori deciziile și acțiunile noastre îi implică pe ceilalți, nu numai prin consecințele pe care le antrenează, ci și prin intențiile ce le animă și mijloacele care le facilitează. Am discutat despre etică în lumea afacerilor ca fiind reflecția sistematică asupra consecințelor morale ale deciziilor. Beneficiarii deciziilor (din cadrul organizației sau din exteriorul ei) pot fi oameni, instituții, regiuni sau chiar state, toate fiind expuse unor consecințe (directe sau indirecte) în urma adoptării acestor decizii.

Problemele etice și normele de conduită etică se nasc în jurul *obligațiilor personale*, *organizaționale* sau *deontologice aflate în conflict*. Apreciem că aici are nevoie angajatul de orientare, de principii care să-i ghideze decizia și acțiunea, iar aceste principii sunt extrase din mediul de apartenență și de existență al individului, din mediul organizațional.

Bibliografie

Abrahamson, E., și Park, C. (1994), „Concealment of negative organizational outcomes: An agency theory perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 37, nr. 5, p. 1302.

Amihud, Y., și Lev, B. (1981), „Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers", *Bell Journal of Economics*, toamna, vol. 12, nr. 2, p. 605.

Amihud, Y., Lev, B., și Travlos, N.G. (1990), „Corporate Control and the Choice of Investment Financing: The Case of Corporate Acquisitions", *Journal of Finance*, iunie, vol. 45, nr. 2, p. 603.

Armour, S. (2002), „Laid-off workers still feel fallout", *USA Today*, 1 octombrie.

Arnett, D.B., și Hunt, S.D. (2002), „Competitive Irrationality: The Influence of Moral Philosophy", *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, nr. 3, pp. 279-303.

Arrizza, N. (2005), *Business Ethics: An Oxymoron*, http://ezinearticles.com/Business-Ethics:-An-Oxymoron&id=14314, accesat la 23 septembrie 2005.

Birks, S. (2002), *Key dates in Working Conditions, Factory Acts Great Britain 1300-1899*, http://www.thepotteries.org/dates/work.htm, accesat la 6 decembrie 2005.

Bogáthy, Z., și Popescu, C. (2004), „Riscul moral și considerațiile etice în furnizarea serviciilor de către consultanții organizaționali", *Psihologia Resurselor Umane*, vol. 2, nr. 2.

Boling, T.E. (1978), „The Management Ethics «Crisis»: An Organizational Perspective", *Academy of Management Review*, aprilie, vol. 3, nr. 2, pp. 360-366.

Brady F.N., şi Dunn, C.P. (1995), „Business meta-ethics: An analysis of two theories", *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, nr. 3, pp. 385-398.

Brass, D.J., Butterfield, K.D., şi Skaggs, B.B. (1998), „Relationships and Unethical Behavior: a Social Network Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 23, nr. 1, pp. 14-31.

Bucaro, F. (1999), *How do you spell Success... E-T-H-I-C-S*, http://www.frogpond.com/articles/fbucaro04.htm, accesat la 12 decembrie 2005.

Cavanagh, G.F., Moberg, D.J., şi Velasquez, M. (1981), „The Ethics of Organizational Politics", *Academy of Management Review*, vol. 6, nr. 6, pp. 363-374.

Cody, D. (2002), *Child Labor*, http://www.victorianweb.org/history/hist8.html, accesat la 6 decembrie 2005.

Crăciun, D., Morar, V., şi Macoviciuc, V. (2005), *Etica afacerilor*, Paideia, Bucureşti.

Davey, K.M., şi Symon, G. (2001), „Recent approaches to the qualitative analysis of organizational culture", în C.L. Cooper, S. Cartwright şi P.C. Earley (eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, John Wiley & Sons, Chichester.

De George, R.T. (2005), *A History of Business Ethics*, www.scu.edu\ethics\practicing\focusareas\business\conference\presentations\business-ethics-history.html, accesat la 3 martie 2006.

Denison, D.R. (1993), „What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars", *Academy of Management Proceedings*, pp. 207-211.

Denison, D.R. (2001), „Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change?", în C.L. Cooper, S. Cartwright şi P.C. Earley (eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, John Wiley & Sons, Chichester.

Dharwadkar, R., George, G., şi Brandes, P. (2000), „Privatization in emerging economies: An agency theory perspective", *Academy of Management Review*, vol. 25, nr. 3, pp. 650.

Eisenhardt, K.M. (1989), „Agency theory: An assessment and review", *Academy of Management Review*, vol. 14, nr. 1, p. 57.

Ellstrand, A.E., Tihanyi, L., şi Johnson, J.L. (2002), „Board structure and international political risk", *Academy of Management Journal*, vol. 45, nr. 4, p. 769.

Ferrell, O.C., şi Gresham, G.L. (1985), „A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 49, pp. 87-96.

Forsyth, D.R. (2001), „Conflictul", în P. De Visscher şi A. Neculau (coord.), *Dinamica grupurilor. Texte de bază*, Polirom, Iaşi.

Groner, D.M. (1996), „Ethical Leadership: The Missing Ingredient", *National Underwriter/Life & Health Financial Services*, 16 decembrie, vol. 100, nr. 51.

Haddad, K., Harrison, P.D., şi Chow, C.W. (2001), *The Roles of Self-Interest and Ethical Reasoning on Project Continuation Decisions: A Comparison of Mexican and US Nationals*, www-rohan.sdsu.edu/dept/ciber/104Haddad.pdf, accesat în octombrie 2001.

Hamm, B.A. (2002), *Want a Company You Can Be Truly Proud of? Try a Business Ethics Program*, http://refresher.com/!bahethics.html, accesat la 8 decembrie 2005.

Harris, H. (2001), *Making Business Ethics a Competitive Advantage*, www.smartlink.net.au/library/harris/ethicscompadv.pdf, accesat la 6 decembrie 2005.

Harrison, P.D., şi Harrell, A. (1993), „Impact of «Adverse Selection» on managers' project evaluation decisions", *Academy of Management Journal*, vol. 36, nr. 3, p. 635.

Hegarty, W.J.; și Sims, H.P. (1978), „Some determinants of unethical decision behavior: An experiment", *Journal of Applied Psychology*, nr. 63, pp. 451-457.
Hegarty, W.J., și Sims H.P. (1979), „Organizational Philosophy, Policies, and Objectives Related to Unethical Decision Behavior: A Laboratory Experiment", *Journal of Applied Psychology*, iunie, vol. 64, nr. 3, pp. 331-338.
Higgins, A., Power, C., și Kohlberg, L. (1984), „The relationship of moral atmosphere to judgements of responsibility", în W.M. Kurtiness și J.L. Gewirtz (eds.), *Morality, moral behavior and moral development* (pp. 74-106), Wiley, New York.
Hofstede, G. (1996), *Managementul structurilor multiculturale. Software-ul gândirii*, Editura Economică, București.
Jensen, M.C. (2001), „Corporate Budgeting Is Broken: Let's Fix It", *Harvard Business Review*, noiembrie, vol. 79, nr. 10, p. 94.
Jones, G.E., și Kavanagh, M.J. (1996), „An Experimental Examination of the Effects of Individual and Situational Factors on Unethical Behavioral Intentions in the Workplace", *Journal of Business Ethics*, mai, vol. 15, nr. 5, pp. 511-523.
Jones, T.M. (1991), „Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-contingent Model", *Academy of Management Review*, vol. 16, nr. 2, pp. 366-395.
Jones, T.M., și Ryan L.V. (1997), „The Link between Ethical Judgement and Action in Organizations: A Moral Approbation Approach", *Organization Science*, vol. 8, nr. 6, pp. 663-680.
Julia, D. (1996), *Dicționar de filosofie*, Univers Enciclopedic, București.
Kaplan, T. (1998), *The Tylenol Crisis: How Effective Public Relations Saved Johnson & Johnson*, http://www.personal.psu.edu/users/w/x/wxk116/tylenol/crisis.html, accesat la 15 august 2005.
Kelloway, E.K., Barling, J., Harvey, S., și Adams-Roy, J.E. (1999), *Baseline assessment of ethical values in DND*, Research report 99-14, Ottawa, www.dnd.ca/ethics/documents/surv1_e.doc.
Kohlberg, L., și Hersh, R.H. (1977), „Moral Development: A Review of the Theory", *Theory Into Practice*, vol. XVI, nr. 2, pp. 53-59
Kosnik, R.D. (1987), „Greenmail: A Study of Board Performance in Corporate Governance", *Administrative Science Quarterly*, iunie, vol. 32, nr. 2, p. 163.
Kosnik, R.D. (1990), „Effects of board demography and directors' incentives on corporate greenmail decisions", *Academy of Management Journal*, martie, vol. 33, nr. 1, p. 129.
Kouzes, J., și Posner, B. (2003), *Leadership Development is Character Development*, http://www.i-lead.com/articles/article023.html, accesat la 6 decembrie 2005.
Lasley, P., Baumel, C.P., Deiter, R., și Hipple, P. (1997), *Strengthening ethics within agricultural cooperatives*, RBS Research report 151, Washington, www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/rr151.pdf., accesat la 2 decembrie 1999.
Lee, Y. (2004), *Code of Practice and Ethical Dilemmas*, http://personal.cityu.edu.hk/Îsspltr/p1/preparation/Lecture_notes/ppt_f6/sld007.htm, accesat la 7 martie 2006.
Lewis, P.V., și Speck H.E. (1990), „Ethical Orientations for Understanding Business Ethics", *Journal of Business Communication*, vara, vol. 27, nr. 3, pp. 213-232.
Marks, L. (2004), *Security Inside Out: How to Make a Security Policy Cover the Most Serious Threats*, www.scc.cc/voice/Research%20Report%20on%20Security.pdf, accesat la 6 decembrie 2005.
McMahon, J. (2000), *The effects of cognitive moral development and reinforcement contingencies on ethical decision making*, www.scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-05172000-19000040/unrestricted/JoanThesis.pdf, accesat la 22 iunie 2003.

McMahon, J.M. (2002), *An Analysis of the Factor Structure of the Multidimensional Ethics Scale and a Perceived Moral Intensity Scale, and the Effects of Moral Intensity on Ethical Judgement*, teză de doctorat, http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-05232002-130110/, accesat la 2 august 2006.
McNamara, C. (1999), *Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers*, http://www.managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm, accesat la 6 decembrie 2005.
Merton, R.K. (1957), „The Role Set", *British Journal of Sociology*, 8 (iunie), pp. 106-120.
Miclea, M. (1994), *Psihologie cognitivă*, Casa de Editură Gloria SRL, Cluj-Napoca.
Narvaez D., și Bock, T. (2002), „Moral Schemas and Tacit Judgement or how the Defining Issues Test Is Supported by Cognitive Science", *Journal of Moral Education*, vol. 31, nr. 3, pp. 297-314.
Nicholson, N. (1998), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, Blackwell, Oxford.
Popescu, C. (2006), „Busola morală a consultantului", *Cariere*, nr. 69, pp. 10-11.
Popescu, C., și Sulea, C. (2007), „Managementul eticii în organizații", în Z. Bogáthy (coord.), *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*, Polirom, Iași.
Popescu, C., și Zaborilă, C. (2002), „Etică și performanță managerială", *Revista de Psihologie Aplicată*, anul 4, nr. 3, pp. 43-52.
Resnik, D.B. (1997), *Some Definitions of Key Ethics Concepts*, http://www.scicom.lth.se/fmet/ethics_03.html, accesat la 7 martie 2006.
Rest, J., Narvaez, D., Bebeau, M., și Thoma, S. (2000), „A Neo-Kohlbergian Approach: The DIT and Schema Theory", *Educational Psychology Review*, vol. 11, nr. 4, pp. 291-324.
Rest, J., Robbins, S., și Davison, M.L. (1978), „Age Trends in Judging Moral Issues: A Review of Cross-sectional, Longitudinal, and Sequential Studies of the Defining Issues Test", *Child Development*, martie, vol. 49, nr. 1, pp. 264-279.
Rest, J.R. (1980), „Moral Judgment Research and the Cognitive-Development Approach to Moral Education", *Personnel and Guidance Journal*, pp. 602-605.
Reyna, S. (2002), *The Tylenol Crisis: 1982*, www.iml.jou.ufl.edu/projects/Fall02/Susi/tylenol.htm, accesat la la 6 decembrie 2005.
Robbins, S.P. (1998), *Organizational Behavior*, Prentice-Hall, New Jersey.
Schein, E.H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
Singhapakdi, A., și Vitell, S.J. (1991), „Analyzing the Ethical Decision Making of Sales Professionals", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XI, nr. 4, pp. 1-12.
Spangenberg, H., și Theron, C. (2002), „Development of uniquely South African leadership questionnaire", *South African Journal of Business Management*, 32 (2), pp. 9-25.
Spangenberg, H., și Theron, C. (2005), „Promoting ethical follower behavior through leadership of ethics: The development of ethical leadership inventory (ELI)", *South African Journal of Business Management*, 36 (2), pp. 1-18.
Sparrow, P.R. (2001), „Developing Diagnostics for High Performance Organization Cultures", în C.L. Cooper, S. Cartwright și P.C. Earley (eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, John Wiley & Sons, Chichester.
Treviño, L.K. (1986), „Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model" *Academy of Management Review*, vol. 11, nr. 3, pp. 601-617.

Treviño, L.K. (1992), „Experimental approaches to studying ethical-unethical behavior in organizations", *Business Ethics Quarterly*, vol. 2, nr. 2, pp. 121-136.
Treviño, L.K., Butterfield, D.K., și McCabe, D.L. (1998), „The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors", *Business Ethics Quarterly*, vol. 8, nr. 6, pp. 447-476.
Treviño, L.K., Hartman, L.P., și Brown, M. (2000), „Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership", *California Management Review*, vol. 42, nr. 4, pp. 128-142.
Treviño, L.K., Weaver, G.R., Gibson, D.G., și Toffler, B.L. (1999), „Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts", *California Management Review*, vol. 41, nr. 2, pp. 131-151.
Tuttle, B., Harrell, A., și Harrison P. (1997), „Moral hazard, ethical considerations, and the decision to implement an information system", *Journal of Management Information Systems*, vol. 13, nr. 4, p. 7.
Velasquez, M. (1996), „Why ethics matters: A defense of ethics in business organizations", *Business Ethics Quarterly*, vol. 6, nr. 2, pp. 201-222.
Velasquez, M., André, C., Shanks, T., și Meyer, M.J. (1996), *Approaching Ethics*, www.scu.edu/ethics/practicing/decision/approach.html, accesat la 4 martie 2006.
Velasquez, M., Moberg, D., Meyer, M.J., Shanks, T., McLean, M.R., DeCosse, D., André, C., și Hanson, K.O. (2004), *A Framework for Thinking Ethically*, www.scu.edu\ethics\practicing\decision\framework.html, accesat la 4 martie 2006.
Victor, B., și Cullen, J.B. (1988), „The organizational bases of ethical work climates", *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 101-125.
Weaver G., și Treviño, L. (2001), „Outcomes of organizational ethics programs: Influences of perceived values, compliance and distrust orientation", *Academy of Management Proceedings*, SIM: B1.
Weaver, G.R., Treviño, L.K., și Cochran, P.L. (1999a), „Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures and corporate ethics practices", *Academy of Management Journal*, vol. 42, nr. 5, pp. 539-552.
Weaver, G.R., Treviño, L.K., și Cochran, P.L. (1999b), „Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors", *Academy of Management Journal*, vol. 42, nr. 1, pp. 41-57.
Weber, J. (1991), „Adapting Kohlberg to enhance the assessment of managers moral reasoning", *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, nr. 3, pp. 293-318.
Weber, J. (1995), „Influences upon organizational ethical subclimates: A multi-departmental analysis of a single firm", *Organization Science*, vol. 6, nr. 5, pp. 509-523.
White, R.D., Jr. (1999), „Are Women more Ethical? Recent Findings on the Effects of Gender upon Moral Development", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 9, nr. 3, pp. 459-471.
Zey-Ferrell, M., și Ferrell, O.C. (1982), „Role set configuration and opportunity as predictors of unethical behavior in organizations", *Human Realtions*, 35, pp. 587-604.
*** (1997), *The 1997 KPMG Business Ethics Survey Report*, http://www.itcilo.it/english/actrav/telearn/global/ilo/code/1997kpmg.htm, accesat la 15 august 1998.

Rolul procesului de *mentoring* în dezvoltarea carierei

Ramona Paloș

1. Organizația care învață și învățarea organizațională

Globalizarea pieței forței de muncă, creșterea competitivității, explozia informațională sau dezvoltarea tehnologică – toate sunt schimbări care conduc la situații nefamiliare și care solicită răspunsuri inovatoare. Complexitatea și dinamismul mediului în care funcționează organizația impun o sporire a adaptabilității și a eficienței acesteia, ea trebuind să experimenteze și să se reproiecteze permanent în ceea ce privește structurile, procesele, domeniile de activitate, obiectivele, chiar dacă, aparent, este vorba despre o adaptare optimă. *Învățarea* devine astfel un proces esențial pentru supraviețuire, favorizând creșterea volumului informațional, diseminarea informațiilor, îmbunătățirea comunicării și a înțelegerii, precum și calitatea proceselor decizionale. La rândul lor, angajații trebuie să facă și ei față cerințelor de la locul de muncă. O organizație învață dacă angajații săi sunt implicați într-o învățare continuă și permanentă, ale cărei beneficii se regăsesc în îmbunătățirea performanțelor personale, în creșterea stimei de sine, a valorii angajatului, a oportunităților de evoluție în carieră, ea trebuind să creeze un climat stimulativ și să dezvolte politici care să vină în sprijinul învățării continue și permanente (Eddy, Tannenbaum, Lorenzet și Smith-Jentsch, 2005).

Învățarea organizațională se realizează prin intermediul angajaților, dar nu este un simplu cumul al rezultatelor învățării individuale. Cu toate că oamenii vin și pleacă, iar managementul se schimbă de-a lungul timpului, organizația dispune de sisteme cognitive și de o memorie organizațională la nivelul căreia sunt stocate informațiile „hard" și „soft", transmise mai departe prin „transfer documentar", respectiv „transfer personal" (Brown și Kenney, *apud* Brown, Kenney și Zarkin, 2006). Învățarea se poate realiza la nivel individual, de grup sau organizațional (Simić, 2005):

1. *învățarea individuală* poate avea un caracter *adaptativ* (când este bazată pe imitarea unor comportamente eficiente observate în diferite contexte) și

inovator (când urmăreşte dezvoltarea unor modalităţi inovatoare de rezolvare a situaţiilor întâlnite) ; pentru a contribui la învăţarea organizaţională, rezultatele învăţării individuale trebuie să poată fi comunicate („transferate" către ceilalţi), să fie acceptate şi considerate utile de aceştia (să-şi găsească o aplicabilitate concretă) şi să poată explica diverse cauzalităţi (să fie „vizibilă" relaţia dintre acţiuni şi consecinţele lor) ;

2. *învăţarea la nivel de grup* integrează experienţa fiecărui membru, favorizând rezolvarea unor probleme cu un grad de complexitate mai mare, deoarece informaţiile de specialitate devin mai bogate şi mai diverse, iar interacţiunile persoanelor sunt mai frecvente ;
3. la *nivel organizaţional*, accentul cade pe relaţiile dintre grupurile din companie, conexiuni responsabile de succesul transformării învăţării individuale şi de grup în învăţare organizaţională, proces care să asigure adaptarea firmei la schimbările şi provocările sociale, politice şi economice.

În concepţia lui Senge, construirea unei „organizaţii care învaţă" reclamă cinci discipline de bază (în sensul de domenii de perfecţionare personală care merită să fie studiate şi exersate de-a lungul unei perioade lungi de timp), la care Guest mai adaugă trei procese complementare – *mentoring*, *coaching* şi *benchmarking* – cu rol de facilitare a procesului de învăţare individuală şi organizaţională, obţinând următoarea reprezentare (Parsloe şi Wray, 2000, pp. 20-21) :

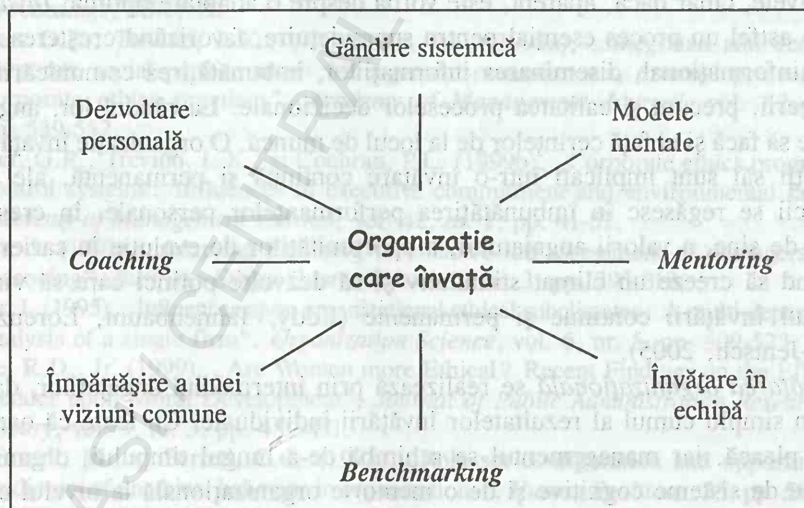


Figura 1. *Organizaţia care învaţă*

Fiecare dintre aceste variabile se poate regăsi în unul din cele trei niveluri de învăţare, influenţându-le în acelaşi timp pe toate celelalte : *desăvârşirea personală* şi *modelele mentale* reflectă nivelul individual al învăţării, *învăţarea în echipă* se încadrează în nivelul de grup, în timp ce construirea şi *împărtăşirea*

unei viziuni comune sunt apanajul nivelului organizaţional. În ceea ce priveşte procesele complementare propuse de Guest, *mentoring* şi *coaching* – în funcţie de tipul dezvoltat (clasic, amical, în echipă sau de grup, corporativ etc.) acoperă primele două niveluri, pe când *benchmarking* îşi găseşte locul la nivel organizaţional. Conform lui Senge (1990):

1. *excelenţa* (*personal mastery*) reprezintă aspiraţia către dezvoltarea personală şi învăţare, implicând o clarificare şi o conştientizare continue ale viziunii personale, o concentrare a eforturilor şi a energiilor pentru a deveni eficient – toate acestea printr-o raportare permanentă la realitate. Dezvoltarea personală este legată de învăţarea individuală, fără de care nu poate exista învăţarea organizaţională, iar organizaţia trebuie s-o promoveze pentru că doar astfel angajaţii – cu o perspectivă realistă asupra lumii şi încrezători în sine – vor deveni mai implicaţi, mai creativi, mai responsabili în activitatea lor;
2. *modelele mentale* sunt considerate a fi seturi de idei (presupuneri, generalizări etc.) sau practici care influenţează: modul oamenilor de a privi, de a înţelege lumea şi de a-i da un sens, precum şi alegerea răspunsurilor la diferite situaţii cu care se confruntă. Analiza acestor modele permite şi identificarea perspectivelor pe care ceilalţi le au asupra lumii, înţelegerea acţiunilor lor în diferite contexte, a factorilor ce determină inerţia sau blocarea învăţării – atât la nivel individual, cât şi organizaţional;
3. *învăţarea în echipă* deplasează accentul pe dialog, pe discuţiile constructive, pe schimburile de idei, cunoştinţe, deprinderi sau abilităţi de rezolvare a problemelor. A învăţa în echipă înseamnă a înţelege „lucrul împreună" pentru o viziune comună, a fi eficient fără a „degenera" într-o „gândire de grup". Echipa, mai mult decât individul, dobândeşte importanţă la nivel de organizaţie, chiar şi deciziile manageriale fiind mai degrabă rezultatul unei echipe decât al unei singure persoane;
4. o *viziune comună* la nivel de organizaţie (imagine a unui viitor ce trebuie creat împreună) se construieşte pe viziunile personale împărtăşite de membrii săi (pe aspiraţiile lor legate de viaţa personală şi cea profesională – esenţă a desăvârşirii personale). Crearea acestei viziuni presupune, în concepţia lui Senge, realizarea unui cadru de referinţă sau a unor modele mentale pe care toţi angajaţii să le utilizeze în abordarea şi rezolvarea problemelor sau în valorificarea oportunităţilor, modalităţi ce devin parte constitutivă a culturii organizaţionale;
5. *gândirea sistemică* presupune surprinderea interconexiunilor şi a relaţiilor care se stabilesc între elemente, între părţile întregului, adică surprinderea ansamblului mai degrabă decât a elementelor componente. Dacă metoda analitică de a înţelege problemele implică o fragmentare a acestora în componente mai mici, care sunt apoi studiate separat, şi, în cele din urmă, se concluzionează asupra întregului, putând conduce la pierderea din vedere a

consecințelor acțiunilor, a conexiunilor existente între elemente, gândirea sistemică este cea care poate ajuta la identificarea patternurilor din spatele evenimentelor și detaliilor. Îmbunătățind învățarea individuală prin focalizarea pe întreg, pe imaginea de ansamblu, gândirea sistemică devine esențială și pentru învățarea organizațională, organizația și mediul său fiind considerate asemenea unui complex de elemente aflate în interrelație și interacțiune, în care accentul cade pe relațiile și procesele ce structurează contextul organizațional și mai puțin pe entități separate sau pe suma părților. Senge considera că realitatea poate fi privită la nivel de evenimente, de tipare comportamentale (patternuri) și de structură sistemică, societatea actuală focalizându-se cu precădere pe nivelul evenimentelor, mai puțin pe cel al modelelor comportamentale și foarte rar pe structura sistemică. Într-o organizație ce învață, liderii ar trebui să „reordoneze" prioritățile și să acorde o atenție mai mare perspectivei sistemice, care poate conduce înspre o învățare generativă (cu buclă dublă), gândirea sistemică impunând construirea unor modele care să faciliteze înțelegerea și comunicarea, atât la nivel individual, cât și la nivel de grup sau echipă.

Autorul accentuează faptul că aceste cinci variabile se află în interacțiune și într-o strânsă interrelație, o „organizație ce învață" neputând funcționa eficient în absența uneia dintre ele, iar gândirea sistemică este cea care le leagă pe toate într-un întreg indivizibil (Senge, 1990).

Celelalte trei procese sugerate de Guest, care vin să îmbogățească învățarea la nivel de organizație, sunt: *mentoring*, *coaching* și *benchmarking*. *Mentoring* și *coaching* sunt termeni folosiți interșanjabil de foarte mulți autori, fără a exista încă o definiție unanim acceptată. *Coaching* este considerat a fi *procesul care face posibile învățarea, dezvoltarea și, implicit, îmbunătățirea performanțelor*. Persoana ce „conduce" procesul (*coach*) trebuie să-l cunoască foarte bine și să-l înțeleagă, să aibă deprinderi și să stăpânească tehnici variate, ce pot fi aplicate în funcție de diversitatea contextelor în care se desfășoară procesul de coaching. Procesul de *mentoring sprijină învățarea, dezvoltarea și* deci *îmbunătățirea performanțelor – la nivel individual, de grup sau organizațional –, fiind un tip de relație în care credibilitatea, obiectivitatea, onestitatea, încrederea și confidențialitatea sunt esențiale*. Diferențele apar la nivelul rolurilor, al responsabilităților și al relației stabilite între cei implicați, coachingul fiind un proces de facilitare a învățării și de ajutor oferit în derularea acesteia, în timp ce procesul de *mentoring* are, mai degrabă, un caracter suportiv (Parsloe și Wray, 2000). Cele două procese se constituie în modalități prin care persoana își poate gestiona propria învățare, valorizându-și la maxim potențialul de care dispune.

Kram (1985) ne propune o distincție mai clară între cele două procese. În timp ce coachingul este considerat o *tehnică managerială prin intermediul căreia se dezvoltă un set explicit de așteptări ale angajaților*, *mentoring* este privit ca un

proces de lungă durată, prin care se urmăreşte dezvoltarea adultului, putându-se focaliza pe sarcină, pe suportul social acordat, sau pe ghidare în carieră. Cu alte cuvinte, se consideră că procesul de *mentoring* implică o dimensiune ocupaţională – de dezvoltare a carierei (coaching, expunere/vizibilitate, protecţie) – şi una psihosocială (modelare, consiliere, prietenie), în timp ce procesul de coaching este centrat, în special, pe formarea unor deprinderi şi competenţe necesare desfăşurării activităţii, cu furnizarea unui feedback permanent asupra performanţelor (Paloş, 2007).

Benchmarking este *procesul de identificare a „celor mai bune practici" atât în ceea ce priveşte produsele realizate, cât şi procesele prin care acestea au fost create şi furnizate „consumatorilor".* Obiectivul procesului de *benchmarking* îl constituie, în primul rând, înţelegerea şi evaluarea situaţiei curente a afacerii sau organizaţiei respective în raport cu cele mai bune practici, urmate de identificarea domeniilor sau ariilor în care sunt necesare îmbunătăţiri ale performanţelor şi a metodelor ce pot fi utilizate cu succes în acest scop. Ca urmare, organizaţia poate învăţa nu doar din propriile succese sau eşecuri, ci şi din experienţele altora (prin cercetare activă, imitarea politicilor, transferul de idei sau de tehnologie), care sunt surse de noi informaţii, cunoştinţe şi deprinderi (Brown şi Kenney, 2006, *apud* Brown, Kenney şi Zarkin, 2006).

Cu toată confuzia legată de concepţia „organizaţiei care învaţă", nu putem nega faptul că învăţarea este esenţială. Într-un mediu ce o promovează, rolul angajatului este de a învăţa permanent pentru a-şi realiza potenţialul, al managerilor de a consolida învăţarea şi a modela comportamentele învăţate, iar al organizaţiei de a crea sisteme care să permită diseminarea cunoaşterii la nivelul tuturor membrilor săi, crescându-şi astfel valoarea.

1.1. Evoluţia carierei

Toate schimbările din mediul economic, social şi politic se răsfrâng şi asupra organizaţiilor, care încearcă, la rândul lor, să elimine ori să reducă impactul factorilor ce determină o scădere a eficienţei lor pe piaţa muncii, schimbându-şi modul de abordare a selecţiei, a recompensării şi a dezvoltării resurselor umane. Acest lucru înseamnă şi o schimbare la nivel de perspectivă asupra carierei angajatului – ce trebuie privit ca o resursă de valoare care necesită sprijin şi ghidare în dezvoltarea sa, ca o persoană ce are libertatea de a-şi planifica şi a-şi gestiona cariera, de a accesa resursele şi mijloacele necesare, de a face alegeri şi de a lua decizii (Matthews, 2000). La rândul lor, angajaţii trebuie să opereze schimbări în modul în care se privesc pe ei înşişi, cum gândesc şi cum relaţionează cu ceilalţi.

Cariera este aşadar şi ea un produs al influenţelor mediului economic, politic, cultural şi interpersonal în care se desfăşoară, modificările din cadrul organizaţiilor având efecte asupra semnificaţiei şi a evoluţiei sale şi asupra a ceea ce înseamnă o

carieră de succes. În condiţiile în care companiile au devenit mai deschise, cu „graniţe" permeabile (*boundaryless organizations*), multe „bariere" dintre firme şi partenerii sau furnizorii lor dispărând, cariera s-a transformat şi ea – depăşind graniţele organizaţionale legate de funcţie şi ierarhie, necesitând un grad mai mare de flexibilitate din partea individului, mai ales în ceea ce priveşte repertoriul de activităţi şi abilităţi (Zlate, 2004).

Modelul „carierei deschise" (*boundaryless career*) sau al carierei fără limite – cum o numea Zlate – se caracterizează printr-o preocupare mai accentuată faţă de nevoile angajaţilor, promovând o cultură a afirmării şi împlinirii persoanei. O astfel de carieră implică o îmbogăţire a deprinderilor şi competenţelor individului în urma diferitor experienţe şi o identificare a sa cu ocupaţia, nu cu angajatorul. Sintagma este îmbogăţită de Baker şi Aldrich (1996), care definesc acest tip de carieră din trei perspective : a *numărului de angajatori*, al companiilor în care persoana a lucrat de-a lungul vieţii sale profesionale (două, trei sau mai multe organizaţii) ; a *bazei de cunoştinţe* acumulate *şi* de *deprinderi* formate în cadrul variatelor experienţe de muncă, toate transferabile la nivelul altor companii şi cu valoare pe piaţa muncii ; a *impactului* pe care îl are *asupra identităţii personale*, toate experienţele fiind privite de individ într-o lumină pozitivă – ca urmare a influenţelor benefice asupra dezvoltării unor deprinderi, a nivelului satisfacţiei şi a deplasării controlului carierei de la nivel organizaţional la cel individual.

Modelul tradiţional al dezvoltării carierei este strâns legat de etapele dezvoltării ontogenetice a individului, de vârsta sa, de experienţa asimilată din copilărie până în perioada adultă târzie şi sugerează o evoluţie continuă, liniară a carierei, fără modificări sau redirecţionări majore. Super (1957, 1980, *apud* Greenhaus, 2003) propune cinci stadii în dezvoltarea carierei : *creşterea*, *explorarea*, *stabilizarea*, *menţinerea şi declinul*, în timp ce Hall (1976, *apud* Schermerhorn, Hunt şi Osborn, 1991) vorbeşte despre patru stadii ale evoluţiei carierei : *stabilizarea* – în care persoana îşi dezvoltă deprinderi şi abilităţi prin intermediul experienţelor de muncă ; *avansarea/progresul* – ca urmare a creşterii şi îmbunătăţirii performanţelor, prin utilizarea acestor cunoştinţe şi deprinderi ; *menţinerea şi continuarea dezvoltării* şi realizării profesionale ; *declinul sau retragerea* persoanei din viaţa profesională activă. Într-o *carieră deschisă*, unde apar schimbări şi tranziţii rapide şi inevitabile, se observă însă o reducere a duratei fiecăreia dintre aceste etape, dezvoltarea fiind concepută mai curând în termenii „vechimii" carierei persoanei decât ai vârstei sale cronologice. Mai mult chiar, trei tipuri de competenţe devin importante pentru dezvoltarea în carieră : *„a şti de ce* (este importantă activitatea)", *„a şti cum* (se face un lucru)" şi *„a şti cine* (a avea o reţea bogată de contacte)", compatibile cu două metadeprinderi considerate de Mirvis şi Hall (1994, *apud* Greenhaus, 2003) esenţiale în experimentarea succesului psihologic : dezvoltarea identităţii personale şi adaptabilitatea.

Indiferent de durata acestor stadii, în cadrul fiecăruia dintre ele – fie că vorbim de alegere, de explorare, de stabilizare sau de menţinere – angajaţii pot

beneficia din implicarea lor într-o relaţie de *mentoring*. De exemplu, pot primi suportul necesar în identificarea şi evaluarea propriilor interese, deprinderi, aptitudini, trăsături, valori sau resurse de care dispun, în stabilirea unor strategii pentru atingerea obiectivelor propuse în carieră şi implementarea lor, în evaluarea gradului în care au fost obţinute rezultatele scontate şi realizate obiectivele. De asemenea, în faza de declin a carierei, se pot gândi ei înşişi la iniţierea unor relaţii de *mentoring* – prin intermediul cărora să le transmită experienţa lor tinerilor angajaţi.

Succesul în carieră poate fi apreciat pe baza unor *criterii obiective* (compensaţii sau salariu, nivelul ierarhic la care se situează persoana, rata de promovare) şi *subiective* (percepţia subiectivă a succesului, satisfacţia legată de carieră, de activitatea pe post sau de viaţă în general). Există cercetări ale căror rezultate, uneori contradictorii, arată că majoritatea predictorilor succesului pot fi grupaţi în şapte categorii de variabile (Greenhaus, 2003) : *investiţiile în capitalul uman* – vârsta şi anii de experienţă acumulaţi, participarea la cursuri de *training* şi programe de dezvoltare, oportunităţile de învăţare la locul de muncă ; *factorii motivaţionali* – gradul de implicare în activitate şi intensitatea nevoii de realizare ; *relaţiile interpersonale* – reţeaua de suport social a persoanei în interiorul şi în exteriorul firmei, congruenţa propriilor valori cu cele ale organizaţiei, sprijinul primit pentru dezvoltarea sa în carieră –, în care relaţia de *mentoring* joacă un rol foarte important ; *alegerea carierei* şi *strategiile adoptate* pentru a reuşi ; *trăsăturile de personalitate* – încrederea în sine, automonitorizarea, extroversiunea, optimismul, comportamentul proactiv etc. fiind câţiva dintre factorii ce-şi pun amprenta asupra succesului în carieră ; *caracteristicile organizaţionale* – mărimea companiei, structura sa, politicile de dezvoltare a personalului etc., care pot să restricţioneze ori să favorizeze o carieră de succes ; *statutul familial* –timpul alocat pentru familie, atitudinea şi comportamentul partenerului pot avea efecte asupra evoluţiei în carieră. Alături de această diversitate de factori ce modelează parcursul şi succesul unei cariere, procesul de *mentoring* poate avea una dintre cele mai importante contribuţii – mediind acţiunea şi interacţiunea lor.

2. Procesul de *mentoring*

Procesul de *mentoring* are un impact deosebit asupra companiei, asupra dezvoltării resurselor umane şi a carierei, datorită căruia angajaţii progresează mai rapid, au un sentiment de satisfacţie şi de realizare profesională, devin mai încrezători în propriile forţe, au abilităţi de *coping* mult mai eficiente şi se adaptează mai rapid în organizaţie. În condiţiile unui mediu de afaceri relativ stabil şi ale unor structuri ierarhice bine definite, modelul tradiţional de *mentoring* oferea strategii eficiente de promovare şi dezvoltare a carierei. Cerinţele actuale ale mediului de lucru impun o schimbare în abordarea procesului de *mentoring*,

care nu se mai poate limita doar la „netezirea drumului" şi acordarea unui sprijin în momentele critice ale carierei. Accesul la un mentor nu mai garantează avansarea rapidă, dar facilitează învăţarea diferitelor modalităţi de a face faţă varietăţii situaţiilor întâlnite, de a evita capcanele care pot conduce la soluţii greşite, de a te descurca prin labirintul organizaţiei (Kram, 1985).

Considerat a fi o experienţă ce conduce spre autodescoperire şi dezvoltare – care îi deschide discipolului noi oportunităţi pentru împlinire personală şi realizare profesională –, procesul de *mentoring* are ca scop principal *schimbarea* – la nivel de abilităţi, performanţe, deprinderi sociale sau parcurs în carieră. Întotdeauna este vorba despre o „deplasare" de la o stare sau o condiţie actuală la una dorită, e un drum care porneşte de la „ceea ce sunt" către „ceea ce-mi doresc să fiu" – cu tot efortul şi toate acţiunile derulate pentru atingerea obiectivelor propuse. Turner (1999) ilustra acest lucru prin intermediul „roţii procesului de *mentoring*" (*mentoring wheel*) sau al unui ciclu în patru paşi parcurşi de procesul de *mentoring* (figura 2).

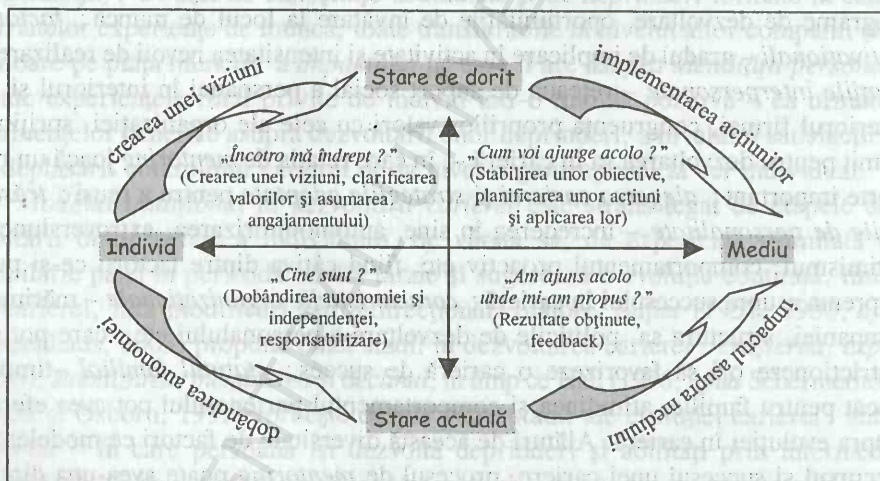


Figura 2. *Paşi ai procesului de* mentoring *(adaptare după Turner, 1999)*

1. Rolul mentorului în această etapă – în care se caută răspunsul la întrebarea: „Cine sunt eu ?" – este de a-l ajuta pe tânăr să-şi definească propria identitate, să se poată desprinde de influenţele istoriei sale personale şi să ia decizii adecvate situaţiei prezente. Mentorul îl susţine în dobândirea autonomiei şi independenţei, dezvoltarea încrederii în sine şi asumarea responsabilităţii pentru deciziile adoptate.
2. Pentru a atinge un anumit nivel sau o stare dorită, trebuie clarificate scopurile – „Încotro mă îndrept ?" – în funcţie de care vor fi stabilite acţiunile ce trebuie întreprinse pentru a le atinge. Discipolul îşi va crea o viziune, o imagine a unui viitor spre care tinde, îşi va identifica valorile personale care îi vor fundamenta alegerile şi se va angaja pentru realizarea acestora.

3. Odată identificate obiectivele – a căror atingere va conduce spre realizarea viziunii create –, se pot decide strategiile, acţiunile, resursele necesare – „Cum voi ajunge acolo?" – şi se va trece la implementarea lor. Acum se face apel şi la competenţele de *coach* ale mentorului.
4. Fiecare acţiune a persoanei are un anumit impact asupra mediului şi atrage după sine un anumit răspuns din partea sa. Mentorul trebuie să-l ajute pe „protejat" să vadă realitatea aşa cum este ea, să conştientizeze care este contribuţia lui în determinarea acestei realităţi şi, în acelaşi timp, să identifice efectele pe care realitatea le are asupra modului său de a gândi, a simţi şi a acţiona. În momentul în care au fost surprinse aceste aspecte, acţiunile pot fi concordante cu ceea ce cere realitatea. Când nu se întâmplă aşa, tânărul poate fi sprijinit şi stimulat în dezvoltarea şi exersarea capacităţii sale de a face opţiuni şi a abilităţii de a se exprima, etape urmate de acţiuni declanşate în concordanţă cu aceste alegeri. Măsura în care el îşi îmbunătăţeşte cele două tipuri de abilităţi – de testare a realităţii şi de exercitare a propriei voinţe – este un indicator al gradului în care procesul de *mentoring* a produs schimbări în eficienţa persoanei, oferind şi un răspuns la întrebarea: „Am ajuns acolo unde mi-am propus?".

O mai bună înţelegere a procesului de *mentoring* este favorizată şi de abordarea lui în contextul mai larg al *teoriei învăţării sociale* (prin modelare şi comparare socială) şi al *învăţării la vârsta adultă* (prin aplicarea în practică a principiilor specifice acestei perioade şi prin utilizarea metodelor experienţiale). Învăţarea prin observare şi modelare îi permite persoanei să asimileze un volum imens de informaţii (deprinderi, atitudini, convingeri etc.) urmărind ceea ce fac ceilalţi şi care sunt consecinţele comportamentelor lor. Relaţia dezvoltată între mentor şi discipol îi oferă celui din urmă posibilitatea de a internaliza comportamente, valori, standarde observate la „modelul" său ori de a-şi consolida anumite expectanţe. De asemenea, această relaţie facilitează şi utilizarea mecanismelor comparării sociale, cu ajutorul cărora poate fi apreciat gradul în care ceilalţi sunt sau nu de acord cu punctele de vedere, ideile şi comportamentele persoanei (McDowall-Long, 2004). Prin *învăţarea orientată/ghidată* (în cazul adultului – spre rezolvarea anumitor probleme concrete întâlnite în activitatea sa), mentorul oferă o structură a desfăşurării procesului, un „eşafodaj" al acestuia, evitând învăţarea prin „încercare şi eroare", împărtăşind cunoştinţe ce ar putea fi obţinute de tânăr prin experienţă personală, dar într-un interval de timp mai îndelungat, sprijinind eforturile lui, dar lăsându-l să-şi experimenteze şi propriile eşecuri. Esenţiale aici devin decodificarea şi integrarea istoriei învăţării personale a mentorului şi a discipolului, pentru ca beneficiul să fie reciproc (Kram, 1985).

În continuare, vom analiza procesul de *mentoring* din perspectiva *relaţiei stabilite între mentor şi discipol* (tipuri, elemente de bază care o caracterizează, rolul şi responsabilităţile părţilor), a *programelor de mentoring* proiectate şi

derulate la nivel de organizație (etape, activități, comportamente dorite) și a *consecințelor* și *beneficiilor* sale pentru mentor, discipol și organizație.

2.1. Relația mentor-discipol

În mod tradițional, procesul de *mentoring* presupune o „relație diadică" bazată pe încredere, respect reciproc și onestitate, stabilită între o persoană cu experiență și expertiză în domeniu și alta „novice", care va beneficia de suport în creșterea și dezvoltarea ei personală și profesională. Există autori care încurajează o schimbare de paradigmă de la această *relație diadică* – mentor-discipol – la una *triadică* – mentor-discipol-organizație. În relația diadică, tânărul vine în contact cu o singură sursă de informații, cu perspectiva singulară oferită de mentorul său, care nu întotdeauna se ridică la nivelul așteptărilor sale, a cărui personalitate poate conduce uneori la situații conflictuale, făcând relația dificilă. Transformarea relației în una triadică ia în considerare faptul că procesul în sine și relația mentor-discipol afectează și organizația, schimburile de cunoștințe și experiențe realizându-se în contextul organizațional, contribuind la îmbogățirea „memoriei organizaționale", fiind parte din cultura promovată de companie, în care procesul de *mentoring* este privit ca un proces activ ce presupune dezvoltare profesională, precum și învățare continuă și permanentă prin colaborarea și cooperarea membrilor săi (Koberg, Boss și Goodman, 1998).

Relația din *mentoring* este de natură profesională, în care mentorul e responsabil de transmiterea, comunicarea standardelor, a normelor și a valorilor profesionale, oferind suport și stimulând tânărul în dorința și efortul lui de dezvoltare și realizare. Este o relație dinamică, evolutivă în raport cu nivelurile de performanță atinse de el sub directa îndrumare a mentorului. În funcție de *tipurile de relații* dezvoltate, putem vorbi despre : *mentoring* de supervizare, *mentoring* situațional, *mentoring* formal și informal (*Mentoring Program Handbook*, 2003) ;

1. *mentoring situațional* – are la bază o relație spontană, de scurtă durată, prin care se urmărește acordarea de suport și îndrumare în rezolvarea unei probleme punctuale.
2. *mentoring de supervizare* – are scopul de a transmite informații despre organizație, a crea oportunități de învățare și dezvoltare a angajaților, a-i abilita pentru atingerea succesului. Acest gen de „mentor-supervizor" nu este neapărat un expert în domeniu, el ghidându-și angajatul pe poziția ocupată în prezent și mai puțin pentru obiectivele de dezvoltare ulterioară. Este foarte dificilă acordarea unui timp suficient pentru fiecare subordonat, dar în același timp, nici pentru „protejat" nu este confortabil să discute deschis despre dificultățile întâmpinate la post sau despre dorința sa de a explora noi oportunități privind cariera – mai ales cu o persoană care se ocupă și de evaluarea activității sale ;

3. *mentoring informal* – relaţia se creează spontan sau este iniţiată de una din cele două persoane : fie ca urmare a identificării de către mentor a potenţialului discipolului, fie în urma abordării mentorului de către discipol (care-i explică intenţiile sale şi dorinţa de colaborare). Această relaţie are un caracter personalizat, este de lungă durată (trei-şase ani) şi se bazează pe încredere şi respect încă de la debutul său, fiind facilitată şi de compatibilitatea existentă între persoanele implicate ;
4. cele mai multe organizaţii dezvoltă programe de *mentoring formal* în încercarea lor de a satisface nevoile de dezvoltare ale angajaţilor sau ale companiei. Relaţia din cadrul acestor programe are o durată mai redusă decât cea informală (şase luni – un an) şi este focalizată pe atingerea unor obiective de scurtă durată. Unul dintre dezavantajele „formalismului" este situaţia în care tânărul i-a fost „repartizat" mentorului respectiv, iar acesta îl poate privi (cel puţin la început) ca pe o persoană cu performanţe slabe, ce trebuie să beneficieze de suport şi îndrumare pentru a-şi îmbunătăţi rezultatele (McDowall--Long, 2004).

În ceea ce priveşte superioritatea relaţiilor informale faţă de cele formale într-un proces de *mentoring*, Ragins şi Cotton (1999, *apud* Greenhaus, 2003) au constatat că mentorii informali oferă protecţie, stimulare, vizibilitate şi expunere, prietenie, suport social, modelare şi acceptare în mai mare măsură decât cei desemnaţi formal de organizaţie. De asemenea, cei care au beneficiat de *mentoring* informal au fost mai mulţumiţi de mentorul lor şi au obţinut mai multe compensaţii (nu şi promovări), raportat la cei implicaţi într-o relaţie formală. Comparând angajaţii care au fost incluşi în programe de *mentoring* cu cei ce nu au participat la astfel de programe, Siebert (1999, *apud* Greenhaus, 2003) a constatat că, deşi primii au experimentat satisfacţia pe post, nu au apărut diferenţe în ceea ce priveşte implicarea organizaţională, nivelul stresului sau al stimei de sine la locul de muncă. Se pare că gradul de satisfacţie trăit într-o relaţie de *mentoring* este mult mai important decât caracterul formal sau informal al acesteia.

Calitatea relaţiei stabilite în *mentoring* depinde atât de mentor, cât şi de discipol, fiind necesară înţelegerea de către fiecare a valorilor şi expectanţelor, a sentimentelor şi nevoilor pe care celălalt le are. O relaţie de succes – fie ea formală sau informală – trece prin patru *stadii*, a căror durată este variabilă, dar al căror progres este uniform, diferenţele putând apărea în ceea ce priveşte orientarea, periodicitatea întâlnirilor, realizarea obiectivelor, evaluarea ş.a.

Astfel, primul stadiu îl constituie *construirea relaţiei* – prin cunoaşterea reciprocă, clarificarea intereselor, a valorilor împărtăşite, a obiectivelor de viitor şi a aşteptărilor fiecăruia. Familiarizarea cu celălalt şi stabilirea unui anumit nivel de încredere facilitează *schimburile de informaţii şi stabilirea obiectivelor de atins*. Comunicarea este mult mai intensă acum, autentică, se ascultă şi se împărtăşesc informaţii, se stabilesc obiective SMART şi se cade de acord asupra

modului de lucru. A treia etapă are o durată mult mai mare şi este marcată de *eforturile* comune *pentru atingerea obiectivelor propuse*. Au loc discuţii pe baza experienţelor, a materialelor teoretice, sunt concepute şi experimentate diverse activităţi de învăţare şi dezvoltare, îi sunt prezentate tânărului şi alte persoane-„resursă" ce pot oferi sprijin. Este o fază în care predomină încrederea şi deschiderea, stimularea, dar şi suportul. Tot acum este şi momentul prielnic pentru a reflecta împreună asupra progreselor înregistrate şi asupra relaţiei în sine. În momentul în care discipolul are curajul să-şi asume riscuri, să încerce abordări noi, ştie ce poate şi ce vrea, *relaţia se încheie şi se fac planuri pentru viitor* : se reflectează asupra realizărilor, se defineşte tipul de suport necesar în continuare, se caută colegi care pot oferi alt tip de ajutor şi chiar se explorează posibilitatea şi interesul discipolului de a deveni cândva mentor (*Mentoring guide*, 2003). Modelul de *mentoring* clasic sugerat de Pascarelli (1998, *apud* MacCallum şi Beltman, 1999) presupune şi el parcurgerea a patru etape în relaţia mentor-discipol : *iniţierea relaţiei* – în care cei doi încearcă să se cunoască, să înveţe mai multe lucruri unul despre celălalt ; *cultivarea relaţiei* – pe parcursul căreia este valorificat şi valorizat potenţialul tânărului ; *transformarea discipolului* – care devine, sub îndrumarea mentorului, mai încrezător în sine şi în capacităţile sale ; *separarea* – reprezentând stadiul în care tânărul se desprinde structural şi psihologic din relaţie. De cele mai multe ori, are loc şi o *redefinire a relaţiei* viitoare dintre mentor şi discipol – care poate evolua în una de prietenie, cu suport reciproc şi contacte informale.

Fiind vorba despre un parteneriat, caracteristicile mentorului şi ale discipolului sunt importante în construirea relaţiei, menţinerea ei şi rezultatele obţinute. Modul în care fiecare îşi asumă şi îşi îndeplineşte *rolurile şi responsabilităţile aferente* face ca relaţia să poată funcţiona în beneficiul amândurora. *Mentorul* este acel prieten loial, consilier, *coach*, facilitator al procesului de învăţare, model de urmat, care dispune de cunoştinţele şi experienţa necesare pentru a-şi ajuta discipolul în efortul lui de dezvoltare şi de valorificare a potenţialului. Este cel ce creează situaţii în care tânărul vine în contact cu idei noi, perspective variate, standarde, norme şi valori promovate la nivel de organizaţie. Un mentor de succes trebuie să fie o persoană (*Mentoring guide*, 2003) :

- *orientată şi deschisă spre ceilalţi*, bună cunoscătoare a oamenilor, ce ştie să comunice, dar să şi asculte, să respecte şi să accepte slăbiciunile şi vulnerabilităţile celor cu care lucrează – fără a-i judeca –, o persoană ce recunoaşte diferenţele la nivel de opinii, valori sau interese ;
- ce *ştie cum să motiveze*, să încurajeze permanent, să creeze un mediu de învăţare stimulativ, în cadrul căruia protejatul să poată fi valorizat ;
- având deprinderile necesare pentru *a-i învăţa pe ceilalţi* cum să înveţe şi ce să înveţe ;
- *încrezătoare în sine*, pentru care succesele protejatului său nu constituie o ameninţare, ci doar bucuria unor realizări la care a contribuit ;

• animată de *dorinţa de realizare*, de atingere a propriilor obiective de creştere şi dezvoltare, inspirându-şi astfel şi „protejaţii".

La rândul său, *discipolul* trebuie să fie deschis comunicării, dornic de a cunoaşte, de a învăţa, preluând iniţiativa şi manifestând un comportament proactiv în raport cu dezvoltarea propriei cariere. Trebuie să ştie să relaţioneze şi să coopereze cu toţi ceilalţi, să persevereze încercând să depăşească dificultăţile ce pot apărea pe parcursul procesului de învăţare, să-şi asume riscuri abordând sarcini din ce în ce mai dificile şi mai solicitante, „să îndrăznească" din ce în ce mai mult. O atitudine pozitivă devine astfel esenţială pentru reuşită.

Din păcate, există şi *relaţii disfuncţionale*, cu consecinţe mai puţin benefice asupra mentorului şi/sau asupra discipolului. O relaţie dobândeşte un astfel de calificativ atunci când satisfacerea nevoilor majore ale unuia din ei poate fi afectată, când cei doi parteneri percep costurile pe termen lung ca fiind mult mai mari decât beneficiile pe care le-ar putea aduce relaţia de *mentoring*, atunci când unul sau amândoi se angajează în comportamente concrete şi specifice de sabotare a proiectului în care s-au implicat sau a succesului carierei celuilalt (*Mentoring Program Handbook*, 2003). De exemplu, Scandura vorbeşte despre efectele negative pe care aceste relaţii le pot avea asupra performanţelor şi a atitudinii faţă de muncă în cazul tânărului, cu o intensificare a nivelului de stres şi o renunţare din partea acestuia – obiectivată în absenteism şi fluctuaţie (Scandura şi Hamilton, 2002, *apud* Scandura şi Pellegrini, 2007). Williams, Scandura şi Hamilton (2001, *apud* Scandura şi Pellegrini, 2007) menţionează o serie de dimensiuni ale disfuncţionalităţii : *relaţiile negative intenţionate* – cu intimidarea discipolului, intensificarea comportamentelor agresive ale mentorului, abuzul său de putere etc. ; *dificultăţile* create de diferenţele în ceea ce priveşte trăsăturile de personalitate, stilurile diferite de lucru, conflictele nerezolvate, dezacordurile ; *dezamăgirile* determinate de comportamentul discipolului ; *docilitatea* exagerată a acestuia – care influenţează balanţa puterii ; *gelozia şi competitivitatea* – care conduc la suspiciune, diminuare a încrederii şi comportament contraproductiv.

Dincolo de aceste aspecte disfuncţionale, efectele unei relaţii „sănătoase" în cadrul procesului de *mentoring* pot fi observate atât la nivelul discipolului, cât şi al mentorului. Persoanele care au experimentat o astfel de relaţie au asociat-o cu satisfacţia în carieră, oportunităţile de avansare şi compensaţiile dobândite, creşterea puterii lor în organizaţie, a nivelului de implicare şi o socializare eficientă. Beneficiile mentorilor au constat în satisfacerea nevoii de generativitate (preocuparea pentru dezvoltarea şi orientarea generaţiilor viitoare – cum o numea Erikson), a dorinţei de a-i ajuta pe ceilalţi şi a gratificaţiei derivate din succesul obţinut de ei (Greenhaus, 2003).

2.2. Proiectarea unui program de *mentoring*

Derularea programelor de *mentoring* se poate realiza în contexte diferite şi cu scopuri variate, urmărind creşterea şi dezvoltarea angajaţilor – cu accent fie pe dobândirea unor cunoştinţe sau formarea unor deprinderi, fie pe suportul social acordat tânărului pentru împlinirea aspiraţiilor sale în carieră sau în viaţa personală –, dar şi creşterea şi dezvoltarea organizaţiei. Toate acestea influenţează tipul de relaţie care se creează între mentor şi discipol, modul de organizare şi structura programului proiectat. În funcţie de relaţia stabilită, durata şi intensitatea ei, natura activităţii, resursele utilizate etc., regăsim în literatura de specialitate diferite *modele de mentoring* (Saito şi Blyth, 1992, *apud* MacCallum şi Beltman, 1999 ; Zeeb, 2000 ; Gregg, 1999) :

- *mentoring clasic/tradiţional* – axat pe dezvoltarea personală şi profesională, ce face referire la relaţia informală mentor-discipol, bazată pe respect reciproc, interese comune, în care fiecare este preocupat de starea de bine şi confortul celuilalt ;
- *mentoring planificat* – cunoscut ca *mentoring* formal, focalizat pe nevoile şi obiectivele organizaţionale, relaţia fiind una „de afaceri", profesională, ce se încheie în momentul în care obiectivele au fost atinse ;
- *mentoring în echipă* – atunci când mai mulţi mentori lucrează cu mai multe persoane –, şi *mentoring în grup* – când un singur mentor lucrează cu mai multe persoane ;
- *mentoring între egali* (*peer mentoring*) – între persoane aflate la un nivel relativ egal, care au multiple oportunităţi de a interacţiona şi de a-şi urmări unul altuia performanţele ;
- *telementoring* sau *e-mentoring* – care presupune o relaţie mediată de calculator (via internet), ce se poate desfăşura în orice moment şi în orice loc, având aceleaşi obiective ca şi tipul de *mentoring „face-to-face"* ;
- *auto-mentoring* – mai mult o strategie prin intermediul căreia persoana urmăreşte propria dezvoltare, strategie ce necesită din partea sa un nivel ridicat de motivare şi autodisciplină.

Un program formal de *mentoring* oferă un cadru structurat în care se derulează o varietate de experienţe de învăţare, ce permit dezvoltarea angajaţilor – sub îndrumarea şi cu suportul persoanelor de succes din organizaţie. Prin intermediul programului sunt create oportunităţi de relaţionare, comunicare şi cooperare la diferite niveluri, diseminare a cunoaşterii formale şi informale, îmbunătăţire a motivaţiei individuale, a performanţelor în muncă etc. *Pentru mentor*, participarea la un astfel de proiect facilitează înţelegerea nevoilor angajaţilor, dar şi ale organizaţiei, împărtăşirea propriilor cunoştinţe şi confirmarea valorii şi a rolului său în companie – prin contribuţia pe care o are la formarea celorlalţi. *Pentru*

discipol, înseamnă asumarea responsabilității dezvoltării sale profesionale, includerea sa în activități care să-i permită accesul la persoane de la diferite niveluri, contactul cu valorile organizației, accentuarea rolului și importanței pe care o are el pentru companie.

Structura programului de mentoring variază în funcție de organizație, scop și persoanele care vor fi implicate. Cu toate acestea, pot fi observate patru faze în proiectarea oricărui program : stabilirea programului, selectarea și pregătirea persoanelor care vor fi implicate în program, implementarea lui și evaluarea rezultatelor obținute – pentru a afla în ce măsură este adecvat și răspunde nevoilor care l-au generat (MacCallum și Beltman, 1999).

1. Decizia privind derularea unui program este consecința unor nevoi identificate la nivelul discipolului și al organizației, în funcție de care se vor stabili scopurile și obiectivele acestuia. *Scopurile* sunt afirmații generale, care nu sunt măsurabile și reflectă filosofia, precum și nevoile organizației. *Obiectivele*, în schimb, sunt afirmații specifice, exprimate în comportamente măsurabile – care devin și criterii pentru evaluare, oferind răspunsuri la trei întrebări : „Cine ?", „Ce ?" și „Când ?". În momentul în care scopurile și obiectivele sunt foarte clare, se trece la *proiectarea și planificarea programului*. Aici trebuie să se regăsească aspecte legate de : populația căreia se adresează (nou-veniți, persoane experimentate dar nou-angajate, persoane considerate ca având potențial etc.) ; angajații care vor îndeplini rolul de mentori (supervizorii, colegii care au mai multă experiență în domeniul respectiv etc.) ; tipul de program oferit și natura sesiunilor derulate – în funcție de nevoile cărora le vin în întâmpinare, perioada prevăzută, numărul de persoane cu care se lucrează (în grup, în echipă, individual), frecvența activităților etc. ; rezultatele așteptate de la program – căror obiective răspunde, dacă este complementar altor forme de *training*, dacă e sau nu în conflict cu scopurile altor eforturi de îmbunătățire etc. ; locul în care se desfășoară activitățile planificate și resursele alocate ; promovarea programului și suportul acordat de management etc. Asigurarea succesului și, implicit, atingerea obiectivelor propuse nu se pot realiza fără o *gestionare adecvată a resurselor umane și materiale* (timp, persoane și bani).

Fiind vorba despre programe derulate pe o perioadă variabilă – cu obiective pe termen scurt (trei-șase luni) sau pe termen lung (cel puțin un an) –, se impune *coordonarea* lor de către o persoană din cadrul departamentului de resurse umane – cu abilități de management și de leadership, care să poată gestiona o gamă variată de responsabilități, altele decât cele pe care le implică „funcția de mentor", cum ar fi : stabilirea procedurilor de recrutare și selecție a mentorilor și a discipolilor, repartizarea lor în funcție de compatibilitate, înregistrarea și păstrarea documentelor legate de program, dezvoltarea planului de evaluare a programului etc. Toate acestea impun *pregătirea, formarea și dezvoltarea echipei* implicate.

2. Etapa de *selectare şi pregătire a persoanelor* care vor lua parte la program debutează cu *recrutarea şi selecţia mentorilor şi a discipolilor*. În cadrul fiecărei organizaţii există experţi şi persoane-cheie în diferite domenii, dispuse să le împărtăşească din cunoştinţele şi experienţa lor celorlalţi angajaţi. În funcţie de poziţia în ierarhie, responsabilităţile ce le revin pe post şi timpul disponibil, pot fi cuprinse în aceste programe, *atribuindu-li-se* un anumit număr de *discipoli*. Repartizarea lor se poate face conform preferinţelor manifestate de cele două părţi sau este decisă în funcţie de anumite criterii (trăsături de personalitate, experienţă de viaţă, interese ş.a.). Există organizaţii care optează pentru *mentoring* în echipă – în care mai mulţi mentori lucrează cu mai mulţi „protejaţi", ceea ce le dă acestora posibilitatea să se orienteze spre mentorul de care se simt mai apropiaţi, cu care au mai multe lucruri în comun – relaţia de *mentoring* fiind una care se „construieşte" permanent. Aici devine din nou evident rolul coordonatorului de program, din cadrul departamentului de resurse umane. Deşi multe dintre „regulile lucrului împreună" se stabilesc între mentor şi discipol (unele fiind cuprinse în contractul încheiat între cei doi), se dovedeşte utilă şi realizarea unei *pregătiri prealabile* a acestora. Trebuie precizate scopul şi obiectivele programului, clarificate interesele şi nevoile tânărului, obiectivele relaţiei cu rolurile şi responsabilităţile fiecărui partener, făcute cunoscute dificultăţile şi obstacolele ce pot apărea pe parcurs etc. De asemenea, vor fi stabilite întâlniri pe parcursul programului şi la finalizarea sa, pentru a fi discutate progresele înregistrate, problemele ivite şi îmbunătăţirile necesare creşterii eficienţei proiectului.

3. Pentru proiectarea şi, ulterior, *implementarea unui program de mentoring* care să se dovedească a fi util angajaţilor şi organizaţiei, este necesară acordarea unei atenţii deosebite conceperii şi pregătirii activităţilor aferente, ce fac posibile derularea programului şi obţinerea rezultatelor scontate. Astfel (MacCallum şi Beltman, 1999):

- trebuie să existe o *descriere a „postului" mentorului*, în care să fie clar specificate noile sale responsabilităţi (suplimentare postului de bază), dar şi *modalitatea de recompensare* a orelor petrecute cu discipolul (acordarea unor bonusuri, a unor „credite" la evaluarea propriilor performanţe sau a altor recompense stabilite de organizaţie);
- *selecţia mentorilor* trebuie făcută pe baza unui sistem corect, transparent, accesibil, ce va avea impact asupra modului în care este perceput rolul acestora în organizaţie;
- este utilă asigurarea unei *pregătiri prealabile* a mentorului – în primul rând în ceea ce priveşte deprinderile interpersonale, apoi cele de facilitare a învăţării (cunoaşterea principiilor învăţării la vârsta adultă) şi de coaching (evaluarea deprinderilor, oferirea unui feedback suportiv etc.), o „monitorizare" a activităţii sale şi *acordarea de suport* pentru a-şi îndeplini responsabilităţile;

- *găsirea celui mai bun mentor pentru fiecare discipol* – în funcţie de personalitate, dar şi de deprinderi şi de competenţe, contribuie la asigurarea succesului relaţiei de *mentoring*;
- *orientarea discipolului* în organizaţie şi prezentarea lui mentorului, informarea cu privire la program – durata, rolul mentorului, aşteptările şi limitele responsabilităţii mentorului etc.;
- *sensibilizarea membrilor organizaţiei* faţă de rolul şi responsabilităţile unui mentor, faţă de avantajele mentoratului şi *suportul* primit *din partea managementului* pentru derularea programului sunt şi ele definitorii pentru atingerea scopurilor şi obiectivelor propuse.

Pentru ca relaţia mentor-discipol să fie benefică, sunt necesare, încă de la început, o serie de clarificări privind întâlnirile, modalitatea de comunicare, rolurile şi aşteptările fiecăruia, aspecte ce vor fi cuprinse într-un *plan de acţiune* elaborat de cei doi, ce are la bază evaluarea nevoilor de dezvoltare ale tânărului şi crearea condiţiilor favorabile stimulării învăţării acestuia (prin observare, prin acţiune). Pe lângă activităţile specifice, pot fi incluse (*Mentoring Program Handbook*, 2003):

- diferite *sarcini de dezvoltare* – esenţiale pentru acţiune, reflecţie şi învăţare, prin intermediul cărora „protejatul" are posibilitatea să-şi exerseze deprinderile în situaţii concrete, să reflecteze asupra ceea ce a învăţat din aceste experienţe şi să-şi amelioreze acţiunile;
- implicarea în diverse *„reţele de lucru"* – care îi facilitează tânărului relaţionarea cu membrii organizaţiei, crescându-i vizibilitatea şi expunerea la diferite experienţe şi perspective;
- participări la *forumuri cu mai mulţi mentori* – care permit cunoaşterea experienţei unor mentori diferiţi, îi oferă oportunităţi de dezvoltare şi o perspectivă mai largă asupra organizaţiei.

De exemplu, un plan de acţiune ar putea avea următorul aspect, cu precizarea că este important ca el să fie structurat şi organizat în raport cu nevoile celor doi – mentor-discipol.

Caseta 1

Mentor.................................
Discipol...............................
Dată...................................

1. **Scop** – ce-şi doreşte tânărul să obţină, să realizeze în urma participării la acest program.
2. **Obiective** – cum poate fi atins scopul propus.
a)
b)
c)
3. **Bariere** ce pot apărea în atingerea acestora.
4. **Activităţi** prin care vor fi îndeplinite obiectivele:

Activitate	**Contacte necesare** (persoane care pot oferi ajutor)	**Resurse necesare**	**Progrese înregistrate** (o evaluare pe parcurs la termene stabilite)	**Termene--limită**	**Reflecţii şi observaţii**

4. Atunci când derularea unui program de *mentoring* este o practică organizaţională curentă, în sensul că funcţionează deja anumite tipuri de programe (de integrare a nou-veniţilor, de dezvoltare a carierei), este mult mai simplu, pentru că ele se constituie în ghiduri pentru noile experienţe, realizându-se doar îmbunătăţiri, ameliorări ale unor aspecte identificate prin intermediul evaluărilor finale. Lucrurile se complică atunci când se urmăreşte introducerea unor programe noi, a căror eficienţă n-a fost încă verificată, iar prin evaluare se caută răspunsuri la întrebări legate de continuarea programului, extinderea lui şi la alte categorii de angajaţi, modificarea lui sau de renunţarea la el.

Evaluarea programului de mentoring presupune o *evaluare a procesului* şi o *evaluare a rezultatelor* obţinute, care se realizează pe baza unor planuri ce cuprind indicatori ai implementării, rezultatele aşteptate şi metodele utilizate pentru culegerea informaţiilor (anchete, interviuri etc.). Informaţiile relevante sunt furnizate de coordonatorul programului, de mentori, de discipoli, dar şi de alte persoane implicate direct sau indirect în program (supervizori, manageri de la diferite niveluri ş.a.). Ca modalităţi de „măsurare" a succesului mai pot fi adăugate: *observarea relaţiei* de *mentoring* – cu implicarea şi entuziasmul celor doi parteneri – şi *aprecierea performanţelor* tânărului în diferite etape ale procesului de *mentoring*.

Deşi este vorba despre un tip aparte de relaţie, am putea utiliza în evaluarea unui program de *mentoring* modelul propus de Kirkpatrick, cu cele patru niveluri

de recoltare şi prelucrare a datelor (Paloş, 2004). La *nivel reacţional*, interesează *gradul de mulţumire a participanţilor*, *ce simt şi ce gândesc* ei despre activităţile în care au fost implicaţi. *Nivelul efectelor imediate* urmăreşte, printr-o evaluare continuă, ceea ce tânărul *a învăţat pe parcursul programului*, surprinderea progreselor realizate, prin raportare la obiective. *Nivelul efectelor indirecte, practice* îşi propune să vadă în ce măsură *ceea ce s-a învăţat a fost transferat cu succes în practică*, determinând o ameliorare a performanţelor discipolului. Între cele două niveluri este mai greu de realizat o distincţie netă (aşa cum se întâmplă într-un program de formare) pentru că învăţarea are loc chiar în mediul de lucru, prin experienţe puternic contextualizate. *Evaluarea finală* are ca scop măsurarea *efectelor* acestui tip de program *asupra organizaţiei*, reflectarea creşterii şi dezvoltării personale şi profesionale a angajatului asupra „performanţelor organizaţiei".

Prezentăm în continuare o serie de itemi ce se pot regăsi în evaluările aplicate coordonatorilor, mentorilor şi discipolilor, cu specificarea că în elaborarea lor se va ţine seama de criteriile stabilite încă din prima etapă de lucru, informaţiile ce se doreşte a fi obţinute şi modul în care şi unde vor fi ele folosite.

Caseta 2

Pentru coordonatorul programului:

- *Programul de* mentoring *s-a desfăşurat conform planificării? Dacă nu, din ce cauză?*
- *Care sunt punctele forte ale programului derulat?*
- *Care sunt punctele slabe ale acestui program?*

Pentru mentor:

- *Pregătirea prealabilă v-a fost utilă pentru a vă descurca pe parcursul derulării programului?*
- *V-au fost clare responsabilităţile dumneavoastră ca mentor?*
- *Cum aţi descrie relaţia dumneavoastră cu discipolul?*
- *Care este câştigul dumneavoastră din această relaţie?*
- *Ce sugestii aveţi pentru îmbunătăţirea acestui program?*

Pentru discipol:

- *Cum aţi descrie relaţia dumneavoastră cu mentorul?*
- *Aţi învăţat lucruri noi de la acest mentor?*
- *V-aţi simţit confortabil să discutaţi cu mentorul orice fel de problemă?*
- *Ce v-a plăcut cel mai mult în cadrul acestui program?*
- *Ce anume nu v-a plăcut în cadrul acestui program?*

Întrebările pot fi formulate astfel încât să permită răspunsuri libere sau pot solicita o marcare a răspunsurilor pe o scală Likert.

Coordonatorul de program va sintetiza toate feedbackurile obţinute de la participanţi şi va pregăti un *raport final*, care va cuprinde, pe lângă informaţiile colectate, date rezultate în urma comparării acestora cu propriile aşteptări, precum şi recomandări sau decizii privind continuarea programului.

Există autori ce redefinesc etapele descrise anterior şi le încadrează în alte patru categorii – la nivelul cărora pot fi întâlnite activităţi asemănătoare: *proiectarea şi planificarea programului* – cuprinde informaţii legate de participanţi, tipul de *mentoring* oferit, scop, obiective şi rezultatele aşteptate, durata desfăşurării, criteriile de evaluare a succesului etc.; *managementul programului*, în aşa fel încât acesta să se dovedească eficient, prin elaborarea unui sistem de gestionare a informaţiilor necesare, dar şi a celor referitoare la rezultatele obţinute pe parcursul derulării, a unui plan de dezvoltare a resurselor (a unui buget), a unui sistem de monitorizare a programului (cu politici, proceduri şi operaţii foarte clar definite); *derularea activităţilor specifice* – în care se regăsesc activităţile de „recrutare" a mentorilor şi a discipolilor, urmate de repartizarea lor în funcţie de compatibilităţi, pregătirea prealabilă, cu referire la ceea ce presupune programul, oferirea de suport, supervizare şi monitorizare a relaţiei de *mentoring*; *evaluarea calităţii şi succesului programului* – cu centrarea pe două dimensiuni: evaluarea procesului (aspecte legate de implementare, experienţele de pe parcursul derulării, necesitatea unor schimbări impuse de dificultăţile sau evenimentele intervenite) şi evaluarea rezultatelor obţinute (*MENTOR/National Mentoring Partnership*, 2005).

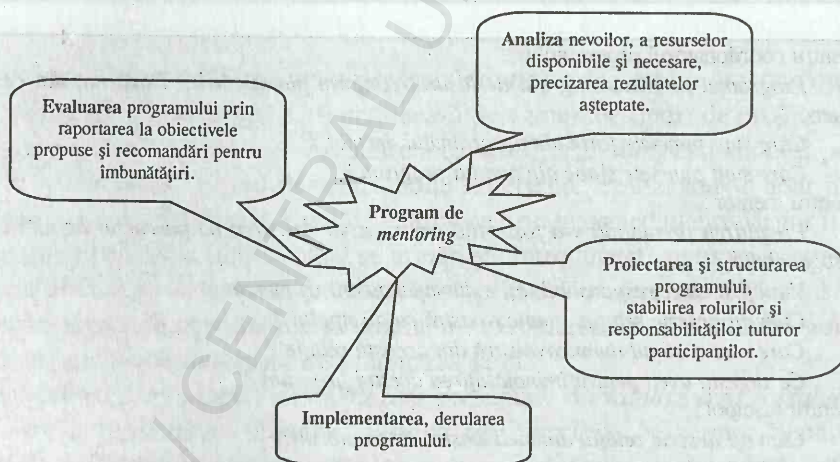


Figura 3. *Etape în proiectarea unui program de* mentoring *(adaptare după* T & L Mentoring Model, *http://www.talc.com.au)*

2.3. Beneficii ale procesului de *mentoring*

Dacă până acum s-au accentuat mai degrabă efectele benefice ale procesului de *mentoring* asupra discipolului şi ulterior asupra mentorului, tot mai multe cercetări încep să evidenţieze şi impactul pe care acest proces îl are asupra organizaţiilor. Prin activităţile incluse în dimensiunea ocupaţională, mentorul îi

asigură discipolului sponsorizare, coaching, protecţie, stimulare şi expunere/ vizibilitate – toate având un rol în progresul carierei. Prin dimensiunea psiho-socială se urmăreşte dezvoltarea sentimentului de competenţă, a clarităţii identităţii şi a eficacităţii pe post – prin confirmare şi acceptare, consiliere, prietenie şi modelare –, toate în cadrul unei relaţii bazate pe angajament reciproc, autenticitate şi responsabilizare. O a treia funcţie facilitată de *mentoring* se adresează aspectelor sociologice şi culturale la nivel de organizaţie, printre care ritmul în care o persoană „se iniţiază" în profesie – atingând standardele de calitate – şi transmiterea de la o generaţie la alta a valorilor organizaţionale (Kram, 1985). Este greu de spus cine are cel mai mult de câştigat din această relaţie triadică, pentru că tot ce înseamnă beneficiu al unuia dintre termeni se răsfrânge şi asupra celorlalţi doi, putându-se vorbi chiar de un determinism reciproc mentor-protejat-organizaţie.

Din *perspectiva mentorului*, un astfel de program oferă posibilitatea de a le transmite din experienţa sa teoretică şi practică discipolilor – implicaţi în procesul de creştere şi dezvoltare. Se disting aici două situaţii :

1. una în care tânărul este nou-venit în organizaţie şi mentorul – ca prim profesor – e cel ce participă la modelarea comportamentului dorit, conturează o imagine iniţială a companiei, ghidează drumul, ajută la atingerea obiectivelor individuale şi menţine tânărul într-o legătură permanentă cu realitatea ;
2. o alta, în care angajatul se află deja de ceva vreme în organizaţie, dar are alte aspiraţii – îşi doreşte să se dezvolte şi să înveţe, să exploreze noi oportunităţi privind cariera şi să dobândească deprinderile necesare pentru a face faţă noilor responsabilităţi.

Mentorul „deschide drumuri", facilitează învăţarea şi stăpânirea anumitor deprinderi, cunoştinţe şi abilităţi specifice obţinerii succesului. Reuşita discipolului reprezintă pentru mentor o validare a propriei experienţe, o recompensare a eforturilor sale, o îmbunătăţire a propriilor performanţe (trebuie să fie un model în ceea ce face), o recunoaştere din partea celorlalţi şi o satisfacere a nevoii sale de generativitate. Pe lângă aceste beneficii, există şi costuri pe care le implică relaţia mentorială – diversele probleme ce pot apărea pe parcurs, teama ca relaţia să nu devină disfuncţională, preocuparea legată de nepotism, de efectele negative asupra reputaţiei sale şi teama că toată energia investită a fost în zadar (Raggins şi Scandura, 1999, *apud* Greenhaus, 2003). Cercetările arată însă că, pentru cei cu o puternică dorinţă de a fi mentori, percepţia beneficiilor predomină asupra costurilor, aceştia fiind persoane care, la rândul lor, au experimentat satisfacţia unei relaţii reuşite. Ei preferă discipoli foarte motivaţi, cu o puternică dorinţă de realizare, deschişi spre învăţare şi acceptare a feedbackului, care le sunt similari în mai multe privinţe şi care şi-au manifestat nevoia de ajutor (Greenhaus, 2003).

Pentru *discipol*, participarea într-un program de *mentoring* constituie o modalitate de îmbunătăţire a performanţelor actuale pe post, dar şi de dezvoltare a

unor competențe specifice, necesare pentru evoluția sa în carieră, cum ar fi: deprinderi de rezolvare a problemelor, abilități manageriale și de leadership, o înțelegere și o cunoaștere mai bune ale sistemului organizațional. În ceea ce privește funcția psihosocială asigurată de *mentoring*, se poate observa o adaptare mai bună a angajatului la schimbările și tranzițiile care au loc de-a lungul carierei și a vieții personale, o creștere a stimei de sine și a sentimentului eficienței personale, o intensificare a comportamentelor prosociale și o îmbunătățire a relațiilor interpersonale (McDowall-Long, 2004).

La *nivel organizațional*, se poate constata, pe lângă beneficiile pe care mentorii și discipolii le experimentează în urma parcurgerii unui program de *mentoring*, o creștere a calității muncii prin asigurarea și menținerea unei forțe de muncă bine pregătite, o reducere a fluctuației și a nemulțumirilor angajaților, un management eficient al cunoștințelor, o mai mare preocupare pentru evoluția carierei personalului și promovarea unei culturi a învățării și dezvoltării continue. Intrarea într-o nouă organizație, transferul sau promovarea pe un alt post reclamă anumite cunoștințe și deprinderi pentru îndeplinirea sarcinilor. Pe parcursul acestei perioade critice de învățare, procesul de *mentoring* poate fi elementul esențial pentru asigurarea *tranziției* angajatului și familiarizarea lui cu conținutul activității, reducând timpul necesar și, mai mult decât atât, influențând chiar și *vechimea* lui, intervalul cât va rămâne *în cadrul companiei* respective. O persoană care știe ce are de făcut și primește suportul necesar în dezvoltarea abilităților ce-i asigură *eficiența și corectitudinea în realizarea sarcinilor* este mult mai probabil să rămână o perioadă îndelungată și să obțină performanțe. De asemenea, *productivitatea* poate fi îmbunătățită în momentul în care angajatul nu trebuie să irosească timp redescoperind sau reinventând soluții la probleme comune, ci să dispună de răspunsuri rapide și corecte, deja verificate, încercând să fie creativ în situațiile inedite. Un angajat ce-și înțelege cerințele postului și știe unde și la cine să găsească resurse și răspunsurile de care are nevoie va fi *mai puțin frustrat și nemulțumit*. Găsirea unor oportunități de dezvoltare a carierei în propria companie și oferirea unor modalități eficiente pentru a obține succesul, contribuie nu numai la reducerea costurilor cu angajările și cu fluctuația, ci și la creșterea *gradului de implicare a angajatului* și intensificarea eforturilor sale de a fi cel mai bun. Un element deloc de neglijat, mai ales într-o organizație care învață, se referă la modul în care aceasta își *gestionează cunoașterea* – cea explicită și mai ales cea implicită – împărtășită de obicei prin „transferul personal". Adică informațiile de valoare nu „se pierd" odată cu plecarea persoanelor-cheie din organizație, ci le sunt transmise mai departe, prin intermediul acestor programe de *mentoring*, persoanelor nou-venite sau mai puțin experimentate (McDowall-Long, 2004).

Procesul de *mentoring* a devenit un instrument din ce în ce mai eficient în dezvoltarea carierei, literatura de specialitate evidențiind faptul că un angajat experimentează în evoluția sa profesională mai multe relații de *mentoring* – uneori

chiar în acelaşi timp –, fiecare adresându-se unor nevoi de dezvoltare diferite. Aceste „reţele de *mentoring*" sau „constelaţii de relaţii", cum le numesc Higgins şi Kram (2001, *apud* Scandura şi Pellegrini, 2007), favorizează contactul cu mai mulţi mentori – cu stiluri, cunoştinţe sau competenţe diferite –, oferind o multitudine de surse de suport pentru dezvoltarea discipolilor şi facilitând progresul lor în carieră. Cercetările lui Baugh şi Scandura (1999, *apud* Scandura şi Pellegrini, 2007) arată că experimentarea unei multitudini de relaţii se asociază, printre altele, cu creşterea angajamentului organizaţional, a satisfacţiei în muncă, a aspiraţiilor privind cariera, dar şi a oportunităţilor de formare şi cu o ambiguitate redusă a responsabilităţilor aferente postului.

Bibliografie

Baker, T., şi Aldrich, H.E. (1996), „Prometheus Stretches: Building Identity and Cumulative Knowledge in Multi-employer Careers", în M. Arthur şi D. Rousseau (eds.), *The Boundaryless Career* (pp. 123-149), Oxford University Press, Oxford.

Brown, M.L., Kenney, M., şi Zarkin, M.J. (eds.) (2006), *Organizational Learning in the Global Context*, Ashgate Publishing, Aldershot, Burlington.

Eddy, E., Tannenbaum, S.I., Lorenzet, S.J., şi Smith-Jentsch, K. (2005), „The Influence of a Continuous Learning Environment on Peer Mentoring Behaviors", *Journal Of Managerial Issues*, vol. XVII, nr 3, toamna, pp. 383-395.

Greenhaus, J.H. (2003), „Career Dynamics", în W.C. Borman, D.R. Ilgen şi R.J. Klimosky (eds.), *Handbook of Psychology*, vol. 12: *Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley and Sons, Inc, Hoboken.

Gregg,C.,(1999), Someone to look up to. (mentors), în *Journal of Accountancy*, November 1999.

Koberg, C.S., Boss, R.W., şi Goodman, E. (1998), „Factors and Outcomes Associated with Mentoring among Health Care Professionals", *Journal of Vocational Behavior*, 53, pp. 58-72.

Kram, K.E. (1985), *Mentoring at Work: Development Relationships in Organizational Life*, Scott Foreman, Glenview, IL.

Matthews, V. (2000), „Coaching Career Development Strategies for Competitive Advantage: Finding Freedom from Within", *Career Planning and Adult Development Network Journal*, vol. 17, nr. 1.

MacCallum, J., şi Beltman, S. (1999), *International Year of Older Persons Mentoring Research Project*, Centre for Curriculum and Professional Development, Murdoch University, Australia.

McDowall-Long, K. (2004), „Mentoring relationships: Implications for practitioners and suggestions for future research", *Human Resource Development International*, 7, 4, pp. 519-534.

Paloş, R. (2004), „Pregătirea profesională: formare şi dezvoltare", în Z. Bogáthy (coord.), *Manual de psihologia muncii şi organizaţională*, Polirom, Iaşi.

Paloş, R. (2007), „Activitatea de *mentoring* şi coaching", în Z. Bogáthy (coord.), *Manual de tehnici şi metode în psihologia muncii şi organizaţionale*, Polirom, Iaşi.

Parsloe, E., şi Wray, M. (2000), *Coaching and Mentoring*, ediţia I, Kogan Page Ltd., Londra

Scandura, T.A., și Pellegrini, E.K. (2007), „Workplace mentoring : Theoretical approaches and methodological issues", în T.D. Allen și L.T. Eby (coord.), *Handbook of mentoring : A multiple perspective approach*, Blackwell, Malden, MA.

Schermerhorn, J.R., Hunt, J., și Osborn, R. (1991), *Managing organizational behavior*, ediția a IV-a, John Wiley and Sons, Inc., New York.

Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday/Currency, New York.

Simić, I. (2005), „Organizational learning as a component of organizational intelligence", *Journal of Information and Marketing Aspects of the Economically Development of the Balkan Countries*, pp. 189-196, Bulgaria.

Turner, M.M. (1999), „Mentoring for change", *Project Magazine*, noiembrie.

Zeeb, P. (2000), „Mentoring Distance Learners", *Distance Education Report*, 1 aprilie, USA.

Zlate, M. (2004), *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, Polirom, Iași.

Resurse electronice

Schein, E.H. (1996), Career Anchors Revisited : Implications for Career Devlopment in the 21st Century, SOL Working Paper 10.009.

*** 2003, *Mentoring Program Handbook : A Guide for Human Ressources Professionals at NASA*, http : //nasapeople.nasa.gov/training/coachmentor/mentorguide.pdf.

*** 2003, *Mentoring guide : A guide for p1roteges*, www.cfhl.org.

*** 2005, *MENTOR/National Mentoring Partnership*, www.mentoring.org.

http : //www.tutor2u.net/business/strategy/benchmarking.htm.

Secțiunea 7

Entități organizaționale moderne

Echipele virtuale

Irina Cozma

1. Introducere

Ca urmare a globalizării şi a progreselor realizate în domeniul tehnologiei informaţiilor, în ultimii ani a apărut o nouă formă de organizaţie: organizaţia virtuală. Aceste organizaţii sunt structurate în jurul echipelor virtuale (EV), care sunt „grupuri de oameni care lucrează independent cu un scop comun, dincolo de spaţiu, timp şi graniţele organizaţiei, folosind tehnologia informaţiei" (Lipnack şi Stamps, 2000). Membrii echipelor virtuale colaborează în mod independent din diferite locaţii utilizând tehnologia informaţiei şi a comunicării. Aceste echipe răspund unei realităţi a companiilor actuale de orice dimensiune: scopul afacerii nu mai este doar local. Chiar şi cele mai mici afaceri sunt condiţionate azi de parteneri de afaceri aflaţi la distanţă. Echipele virtuale au potenţialul de a oferi o flexibilitate, o viteză de reacţie şi o diversitate a perspectivelor mai mari decât echipele tradiţionale (Jarvenpaa *et al.*, 1998), dar, în ciuda acestui potenţial, echipele virtuale se izbesc de numeroase provocări din cauza dispersiei lor şi a limitelor comunicării care le pot împiedica sa fie pe deplin eficiente sau cel puţin au nevoie de un efort suplimentar de acomodare la mediul şi la partenerii virtuali.

2. Delimitări conceptuale

O distincţie importantă gravitează în jurul sintagmelor *comunicare mediată de calculator* (*Computer Mediated Communication – CMC*) şi *comunicare faţă în faţă* (*Face to Face Communication – FtF*). Din punct de vedere istoric, echipele au avut limitări geografice şi de timp; de exemplu, uneori se amânau şedinţele deoarece nu se reuniseră toţi membrii echipei în acelaşi loc şi la aceeaşi oră. Organizaţiile globale şi dezvoltarea tehnologică au înlocuit aceste inconveniente cu mediile de întâlnire virtuală, care le permit membrilor unei echipe să participe la întâlniri chiar dacă se află pe alt continent. În ziua de azi, echipele pot fi compuse din membri care nu s-au cunoscut niciodată faţă în faţă sau care s-au întâlnit iniţial virtual şi doar ocazional faţă în faţă (Jarvenpaa *et al.*, 1998).

Aşadar, sistemele CMC au evoluat ca răspuns la nevoia crescândă de eficienţă a întâlnirilor de grup. Au fost create o varietate de sisteme bazate pe tehnologie pentru a ajuta echipele virtuale să comunice. Este bine cunoscut faptul că CMC precum e-mailul, videoconferinţele şi sistemele de chat diferă de comunicarea FtF în diverse aspecte, dintre care cel mai evident este lipsa indicatorilor nonverbali ce însoţesc comunicarea FtF. Această diferenţă i-a făcut pe unii să sugereze că relaţionarea este precară şi impersonală în CMC. O serie de abordări ale CMC susţin că, deoarece indicatorii relaţionali sunt de obicei exprimaţi nonverbal, absenţa indicatorilor nonverbali în e-mailuri sau în videoconferinţe ocultează dinamica interpersonală. Drept urmare, s-a susţinut chiar că CMC face dezvoltarea unei relaţii dificilă, dacă nu chiar imposibilă (Walther şi Parks, 2002). Este adevărat că în comunicarea mediată de calculator se produce o diminuare a elementelor care ar putea fi observate, dar în acelaşi timp ea deschide alte perspective pentru a se culege informaţii ce nu sunt prezente la comunicarea FtF (de exemplu, tonul vocii are un impact mai mare în CMC şi deci se pot surprinde nuanţe importante prin acest canal de comunicare).

Evaluarea măsurii în care discontinuitatea sau continuitatea sunt prezente la locul de muncă devine mai importantă pe măsură ce organizaţiile încearcă să înţeleagă implicaţiile echipelor virtuale în procesele de muncă şi în performanţă. Pentru o serie de cercetători, lucrul faţă în faţă este considerat în continuare de preferat deoarece distanţa pare să facă mai dificile dezvoltarea unor modele mentale comune între membrii grupului şi a încrederii, precum şi transferul de informaţii. Oricum, deocamdată nu este foarte clar care dintre caracteristicile virtualităţii afectează aceste variabile şi, oricum, dat fiind faptul că există multe echipe virtuale funcţionale înseamnă că există metode de a surmonta dificultăţile şi a face productiv lucrul într-un astfel de mediu virtual.

Wong şi Burton (2000) definesc echipele virtuale bazându-se pe trei caracteristici-cheie: 1) contextul echipei virtuale – care este temporalitatea; 2) compoziţia echipei virtuale – diversitatea culturală şi dispersia geografică; 3) structura echipei virtuale – cu elemente de comunicare laterală.

Într-o echipă virtuală angajaţii interacţionează electronic cu alţi colegi sau angajaţi ai altor companii, bazându-se pe tehnologia informaţiei şi comunicării mai degrabă decât pe comunicarea faţă în faţă. Ei pot lucra în mai multe echipe simultan, distribuite în locaţii geografice diverse, pe fusuri orare diferite, în diverse culturi. Unii nu se vor întâlni niciodată faţă în faţă, cu toate că fac parte din aceeaşi echipă. Chiar dacă sintagma *echipă virtuală* este un subiect la modă în literatura despre organizaţiile globale, este problematică definirea sa în diversele contexte instituţionale. Sistemele informaţionale au utilizat termenul *virtual* pentru a descrie structuri disparate, precum organizaţiile virtuale (de exemplu, *outsourcing* pentru unele componente de producţie – Kraut *et al.*, 1999) şi echipele virtuale (de exemplu, formarea unor echipe *ad hoc* pentru a rezolva diverse probleme – Jarvenpaa *et al.*, 1998). De asemenea, echipele virtuale au

fost considerate cele ai căror membri lucrează de acasă sau din diverse locaţii mobile (Davenport şi Pearlson, 1998) sau grupurile *ad hoc* de profesionişti ce se întâlnesc pe internet pe a discuta pe marginea unui subiect comun (Nardi *et al.*, 2002). Echipele virtuale pot fi temporar focalizate pe realizarea unui anumit proiect sau pot fi de lunga durată, cu membri stabili, timp de câteva luni sau câţiva ani (Lipnack şi Stamps, 2000).

Pentru a rezuma această multitudine de conceptualizări a „echipei virtuale" într-un construct coerent, Watson-Manheim şi colaboratorii săi (2002) au introdus conceptul de *discontinuităţi ale echipelor virtuale* (factori care contribuie la scăderea coeziunii). Exemple de discontinuităţi ar fi : localizarea fizică, diferenţa de fus orar, cultura naţională, cultura profesională etc. Diferite tipuri de discontinuităţi sunt separabile din punct de vedere logic, dar uneori apar şi împreună (locaţia – diferenţa de fus orar – cultura naţională). De exemplu, a lucra într-o echipă interorganizaţională poate însemna că persoane care sunt separate în timp şi/sau spaţiu interacţionează cu alţi colegi din alte culturi sau medii profesionale.

În contextul echipelor virtuale un subiect important este prezenţa fenomenului *multi-teaming*. Nu există multe date cu privire la acest fenomen. Peste 60% din angajaţii Intel care au răspuns la un chestionar (Chudoba *et al.*, 2005) au afirmat că făceau parte din trei sau mai multe echipe în momentul respectiv, în timp ce 28% făceau parte din cinci sau mai multe echipe. Intel Corporation, cu 80 000 de angajaţi în toată lumea, are cinci birouri în Statele Unite, fiecare cu un complex de cinci sau mai multe clădiri. Compania are locaţii şi în alte ţări, cum ar fi Rusia, Israel sau Irlanda, Shanghai, Manila, India sau Malaysia. Arhitectura şi amplasarea spaţiilor este standard în orice locaţie. Oricât de mobilă şi diversă este compania în exterior, în interior clădirile au acelaşi sistem de navigaţie, astfel încât angajaţii Intel să se simtă confortabil indiferent în ce sediu din lume se află. Pe lângă faptul că are locaţii multiple, organizaţia este distribuită funcţional, astfel încât grupurile de colegi sunt răspândite pe tot cuprinsul globului. Fenomenul de *multi-teaming* este în creştere, în special în ariile financiare, de IT şi HR. Rezultatele studiului făcut de Chudoba şi colaboratorii săi (2005) au arătat că în 25% din angajaţii din aceste arii (financiar, HR şi IT) lucrează într-o locaţie diferită de cea a managerilor lor (faţă de 13%, procent raportat de datele interne ale companiei). Intel nu le cere angajaţilor săi să se mute pentru multe dintre joburile de pe teritoriul Statelor Unite, reducând astfel costurile de mutare şi stresul în cadrul familiilor care ar fi urmat să facă o asemenea schimbare. Printr-o astfel de măsură creşte flexibilitatea jobului şi nici nu se ataşează o decizie personală de o decizie legată de carieră. Din ce în ce mai mult, oamenii lucrează o parte a săptămânii de acasă, apelând la tehnologie pentru a interacţiona cu ceilalţi colegi.

Multi-teaming nu este un concept chiar nou, dar a fost puţin discutat în literatura de specialitate. El poate să fie asociat cu tipul de organizaţie plată care se promovează în prezent, o particularitate a unui tip de management,

ca, de exemplu, raportarea matricială. Nu este vorba doar despre faptul că oamenii fac parte din mai multe echipe, ci și de faptul că sunt implicați, de exemplu, în mai multe ședințe și deci tranzitează rapid de la un mediu de echipă la altul, cu pauze scurte între interacțiuni. Vor fi necesare cercetări suplimentare pentru a determina dacă *multi-teaming* este o discontinuitate adițională sau o caracteristică a participării la lucrul în echipă care ajută performanța în echipele virtuale. Un factor neexplorat în cercetarea lui Chudoba și a colaboratorilor săi (2005), dar care se așteaptă să fie corelat cu *multi-teaming* este termenul *multi-tasking* (sarcini multiple). De exemplu, s-a observat că majoritatea angajaților Intel își aduc laptopurile și la întâlnirile față în față și răspund la e-mailurile urgente în timp ce participă la ședință.

Există, de asemenea, o serie de cercetători care consideră că o muncă poate fi considerată virtuală doar dacă toate interacțiunile sunt mediate de la distanță, în absența oricărei interacțiuni față în față. Alți cercetători consideră că echipele virtuale pot fi considerate de-a lungul unei discontinuități cu variații de la față în față la distanță.

3. Caracteristicile echipelor virtuale

Plecând de la literatura de specialitate despre virtualitate, Chudoba și colaboratorii săi (2005) a identificat șase discontinuități care definesc aspecte distinctive ale echipelor virtuale: *dispersia geografică*, *fusul orar*, *cultura*, *practicile de lucru*, *organizarea* și *tehnologia*.

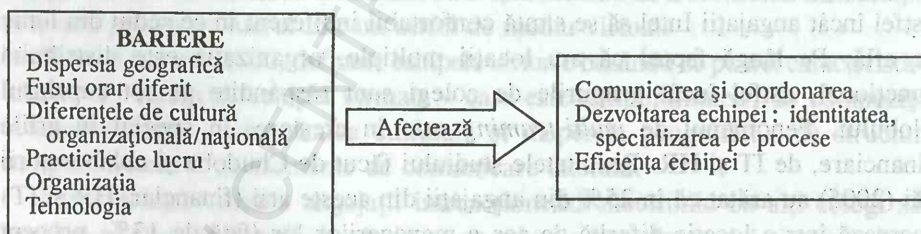


Figura 1. *Barierele echipelor virtuale*

3.1. Dispersia geografică

Munca oamenilor aflați în locații geografice diferite este subiectul oricărei conceptualizări despre echipele virtuale. Această posibilitate a fost pusă în evidență odată cu apariția telecomunicațiilor în anii '70. Termenul de *telecomuting* a fost introdus de Nilles (1975) pentru a descrie situația în care un angajat putea lucra de acasă, substituind astfel transportul până la lucru prin

mijloacele de telecomunicaţie. Integrarea crescândă a TIC în activitatea companiilor şi flexibilitatea aferentă pe care au introdus-o au dus la intensificarea interesului pentru noile structuri organizaţionale şi la introducerea sintagmei *corporaţii virtuale* în anii '90 (Davidow şi Malone, 1992). Prevalenţa discontinuităţii geografice în mediul de lucru al secolului XXI este generată de dorinţa de a reuni cei mai calificaţi oameni, indiferent unde trăiesc ei. Pe de o parte, e uşor de înţeles ce înseamnă discontinuitate geografică, dar, pe de altă parte, e destul de greu să-i definim caracteristicile. Nu este clar, de exemplu, în ce măsură contează unde este efectuată această muncă dispersată (acasă, pe aeroport etc.). Lucrul la distanţă are în anumite cazuri efecte negative asupra comunicării (neînţelegeri, escaladarea conflictelor etc.), ceea ce indică importanţa studierii acestei discontinuităţi. Această analiză i-a permis lui Chudoba să stabilească patru itemi cu care să evalueze discontinuitatea geografică :

1. munca de acasă în zilele de lucru ;
2. lucrul în timpul călătoriilor (de la hotel sau aeroport) ;
3. colaborarea cu oameni din diferite locaţii ;
4. colaborarea între oameni care nu s-au văzut niciodată faţă în faţă.

Cramton (2001) a descoperit că diferenţele geografice în cadrul echipelor duc la diferenţe de cunoaştere şi de atribuire. Mai exact, membrii nu sunt conştienţi de contextul factorilor situaţionali care influenţează cealaltă echipă, generând astfel neînţelegeri şi atribuiri inadecvate a unor comportamente care sunt normale pentru echipa ce le generează, dar care par inadecvate pentru echipa aflată la distanţă.

3.2. Discontinuitatea în timp

Colaborarea de pe fusuri orare diferite este altă discontinuitate. Duarte şi Snyder (1999) consideră că echipele trebuie să facă faţă unei complexităţi sporite când membrii sunt răspândiţi pe meridiane diferite, în parte din cauza dificultăţii de a programa şi a coordona activităţile. Într-un studiu longitudinal având ca subiecţi trei echipe virtuale, Maznevski şi Chudoba (2000) au ilustrat importanţa stabilirii unui ritm predictibil de comunicare, fapt ce devine cu atât mai complex cu cât membrii sunt distribuiţi pe diverse fusuri orare. Următorii doi itemi evaluează discontinuitatea temporală :

1. prelungirea zilei de lucru pentru a permite comunicarea cu membrii echipei aflaţi la distanţă ;
2. colaborarea cu oamenii aflaţi pe diferite fusuri orare.

3.3. Cultura „virtuală”

Mediul de lucru al echipelor virtuale este mai predispus să includă membri din culturi diferite comparativ cu membrii din echipele tradiţionale (Duarte şi Snyder, 1999). Cultura este un set de valori împărtăşite de un grup de oameni şi poate fi un criteriu de diferenţiere a unui grup de altul. Valorile culturale funcţionează ca un filtru pentru a percepe mediul înconjurător şi ghidează comportamentul (de exemplu, luarea deciziilor, interacţiunile sociale). Limba, una dintre caracteristicile culturale, are un impact deosebit în echipele virtuale deoarece comunicarea este mediată de tehnologie. Discontinuităţile interculturale interferează de multe ori cu alte tipuri de discontinuităţi – de exemplu, timpul sau amplasarea geografică. Diferenţele în perceperea timpului a fost observată în cadrul aceleiaşi ţări (Hofstede, 1991), pe longitudini diferite (est *vs* vest) şi pe latitudine (sud *vs* nord – Vatsyayan, 1981, *apud* Saunders *et al.*, 2004). Chudoba şi colaboratorii săi au evaluat discontinuitatea culturală în funcţie de următorii doi itemi :

1. colaborarea cu oameni care au altă limbă maternă/alt dialect ;
2. colaborarea cu oameni care au un bagaj cultural diferit.

3.4. Practicile de lucru

A patra sursă de discontinuitate o constituie practicile de lucru. Conceptul de *practici comune* îşi are originea în noţiunea de *comunitate de practici* dezvoltată de Bourdieu (1977). Mai exact, este vorba despre abilitatea echipelor de a lucra fluent împreună pe baza unor principii împărtăşite tacit, dezvoltate în timp. Când se formează o echipă, este normal să existe perspective diferite asupra felului în care trebui făcute lucrurile. Dezvoltarea unor practici de lucru poate fi cu atât mai dificilă cu cât în cadrul echipei există o fluctuaţie a membrilor, care vin şi pleacă (Duarte şi Snyder, 1999). În plus, identificarea şi rezolvarea neînţelegerilor şi a conflictelor sunt mai problematice în echipele virtuale. Într-un studiu de caz asupra echipelor virtuale dintr-o companie IT, Armstrong şi Cole (2002) au observat problema coalizării în jurul unui set comun de practici de lucru : „Ceea ce pare să conteze mult în echipele de lucru este înţelegerea corectă a felului în care vor lucra împreuna. Uneori se presupune că toţi membrii echipei, chiar şi cei aflaţi în alte locaţii, înţeleg ce se aşteaptă de la ei şi dau aceleaşi sensuri unor noţiuni precum *revizuire a proiectului*, *încheiere a unei faze*, *testare a procedurii* etc. Experienţa ne arată însă că aceste prezumţii nu sunt mereu adevărate” (p. 174).

Există trei itemi care descriu discontinuitatea în practicile de lucru :

1. lucrul în echipe care îşi schimbă des membrii ;
2. lucrul cu echipe care au diferite modalităţi de a-şi desfăşura activitatea ;
3. lucrul cu oameni care utilizează instrumente şi tehnologii diferite.

3.5. Discontinuitățile organizaționale

Discontinuităţile organizaţionale pot fi intra- sau interorganizaţionale. *Discontinuităţile intraorganizaţionale* se referă la existenţa unor preocupări funcţionale diferite sau a unor interese locale *vs* globale între membrii echipei (Orlikowski, 2002). Reprezentanţii diferitor arii funcţionale au priorităţi diferite, ceea ce poate cauza dezacorduri în cadrul unei echipe privind importanţa anumitor aspecte (Duarte şi Snyder, 1999). Discontinuităţile intraorganizaţionale pot interfera cu alte discontinuităţi precum amplasarea geografică, acest lucru crescând dificultatea relaţionării în cadrul echipei. În plus, numeroşi cercetători consideră că mediul echipelor virtuale este mai complex când membrii lor fac parte din mai multe organizaţii (Duarte şi Snyder, 1999 ; Armstrong şi Cole, 2002).

Discontinuităţile interorganizaţionale pot fi problematice când angajaţii cooperează pentru atingerea unui scop comun în timp ce îşi menţin şi statutul de membri ai altor organizaţii. Intervin aici aspecte ce ţin de concurenţă şi loialitate. Cei trei itemi care evaluează discontinuitatea organizaţională sunt :

1. colaborarea cu oameni din diverse domenii ale afacerilor ;
2. lucrul în locaţii diferite ;
3. interacţiuni profesionale cu oameni din afara organizaţiei.

3.6. Tehnologia

Mediul de lucru al echipelor virtuale nu ar fi posibil fără tehnologia informaţională. Diferenţele privind accesul la această tehnologie afectează interacţiunea membrilor echipei şi poate face chiar imposibilă contribuţia unor membri la efortul echipei (Duarte şi Snyder, 1999 ; Chudoba *et al.*, 2005). Deoarece e-mailul şi telefonul sunt indispensabile pentru orice angajat în ziua de azi, itemii care evaluează discontinuităţile tehnologice sunt foarte răspândiţi :

1. lucrul cu oameni prin aplicaţii bazate pe internet pentru conferinţe ;
2. participarea la discuţii în timp real, folosind chat-ul sau mesageria instant ;
3. lucrul cu aparatură mobilă.

Aşadar, am plecat de la premisa că diferite discontinuităţi sau aspecte ale echipelor virtuale vor avea un impact diferit asupra performanţei echipelor virtuale. Rezultatele obţinute de Chudoba şi colaboratorii săi (2005) nu arată însă nici o relaţie semnificativă între distribuţia echipelor şi performanţă şi nici în ceea ce priveşte încrederea reciprocă între membrii echipei, eficienţa comunicării şi a coordonării, angajamentul şi contribuţia individuală, precum şi calitatea şi termenele de livrare a produselor. Aceste date contrazic concluziile multor studii care consideră distanţa în sine un obstacol în calea comunicării eficiente în cadrul echipelor, a coordonării şi a productivităţii. De exemplu, Olson şi Olson

(2000) au considerat, în urma unui studiu, că diferenţele în ceea ce priveşte contextele fizice locale, fusul orar, cultura şi limba persistă în pofida folosirii tehnologiei, ei conchizând că nu este fezabil să se lucreze la distanţă pe termen lung.

Există mai multe posibile explicaţii pentru contradicţiile din cele două direcţii. În principiu, ar fi vorba despre faptul că dificultăţile în ceea ce priveşte munca la distanţă pot fi ponderate de beneficiile muncii în astfel de condiţii (cu toate că distanţa în sine nu influenţează performanţa muncii în echipă), iar patternurile de comunicare ce s-au dezvoltat au început să compenseze unele dintre aceste dificultăţi. Astfel, angajaţii de la Intel s-au adaptat la munca la distanţă, au dezvoltat o anumită sensibilitate la diferenţele culturale şi organizaţionale cauzate de distanţă şi au dezvoltat şi strategii pentru a face faţă acestor dificultăţi. De asemenea, natura muncii avute în vedere poate fi o altă variabilă care poate influenţa eficienţa comunicării în cele două contexte.

4. Încrederea în cadrul echipelor virtuale

Echipele virtuale au marele avantaj de a fi foarte flexibile, astfel încât permit cumularea celor mai valoroase talente disponibile la un moment dat (Lipnack şi Stamps, 2000). Dar aceste noi forme de organizare au şi aspecte controversate; în continuare vom examina unul dintre cel mai des comentate concepte ce apar în contextul echipelor virtuale: încrederea.

Încrederea în mediul echipelor virtuale este definită ca predispoziţia unui individ (a) de a face un efort voluntar ca să se comporte în concordanţă cu angajamentele explicite sau implicite din cadrul echipei, (b) a fi onest în tot ceea ce implică un astfel de angajament şi (c) a nu profita de alţii chiar dacă ar avea ocazia (Cummings şi Bromley, 1996). Aşadar, oamenii au încredere în colegii pe care îi percep ca fiind oneşti şi de încredere. În echipele virtuale încrederea îşi are rădăcinile în percepţia membrilor echipei despre bunăvoinţa şi integritatea celorlalţi membrii (Jarvenpaa *et al.*, 1998).

În literatura din domeniul sociologiei şi psihologiei, identificarea regulilor şi normelor de comunicare duce la înţelegerea modului de funcţionare a unui grup şi a modului cum poate fi el afectat de devierile de la comportamentele agreate de comun acord. Gouldner (1954) a considerat că regulile constituie un substitut pentru încrederea implicită, iar respectarea regulilor un test prin care poate fi evaluată încrederea. Normele şi regulile au o valoare mai mare în CMC. Potrivit lui Lea şi Spears (1992), CMC oferă aparent puţine informaţii despre caracteristicile individuale, atribuirile făcându-se în funcţie de modul cum se respectă normele grupului. Cu cât este mai mare aderenţa la regulile echipei virtuale, cu atât creşte şi încrederea membrilor în echipă şi în colegii lor, se plac mai mult şi au performanţe mai bune (Walther şi Bunz, 2005).

Aşadar, printre preocupările legate de echipele virtuale se numără şi felul în care membrii lor dezvoltă încredere faţă de nişte colegi pe care nu i-au văzut niciodată şi cu care nu împart acelaşi spaţiu fizic. Handy (1995) a considerat chiar că încrederea pur şi simplu nu poate fi menţinută în astfel de echipe. După Jarvenpaa şi colaboratorii săi (1998), încrederea se bazează pe „relaţii personale şi conexiuni trecute sau viitoare în cadrul unor reţele sociale comune care definesc un set comun de obligaţii şi responsabilităţi", aspecte care pot să se potrivească sau nu condiţiilor impuse de echipele virtuale. În cercetările asupra CMC s-a descoperit că încrederea corelează pozitiv cu performanţa (Cascio, 2000 ; Jarvenpaa *et al.*, 1998), precum şi cu rezolvarea problemelor şi schimburile de informaţii sociale (Jarvenpaa *et al.*, 1998). La fel ca orice alt tip de relaţionare dinamică, se consideră că încrederea se diminuează odată cu lipsa indicilor vizuali şi vocali, caracteristică CMC bazate doar pe text.

Simpatiile se dezvoltă şi ele în mod diferit în echipele CMC faţă de cele FtF. Weisband şi Atwater (1999) au descoperit o corelaţie semnificativă în echipele CMC între frecvenţa cu care un membru emite un mesaj legat de sarcini şi gradul în care ceilalţi colegi îl plac pe membrul respectiv. În echipele FtF nu există o astfel de relaţie. Cercetătorii au conchis că simpatia în echipele tradiţionale este bazată pe factori care nu ţin de sarcini, pe când în echipele virtuale membrii îi plac mai mult pe cei ce contribuie la realizarea sarcinilor de echipă. O implicaţie a acestei descoperiri poate fi încurajarea membrilor echipelor virtuale să comunice mai des legat de sarcinile pe care le desfăşoară.

Chiar dacă simpatiile în echipele care se formează pe termen scurt sunt bazate pe orientarea spre sarcină, echipele ce funcţionează împreună pe termen lung beneficiază de pe urma schimburilor sociale care au loc de-a lungul timpului, în pofida limitărilor CMC. Teoria lui Walther (1992) afirmă că utilizatorii CMC se adaptează la restricţiile indicatorilor nonverbali prin îmbinarea sarcinilor cu informaţiile sociale. Din cauza limitelor CMC, interacţiunile de comunicare trebuie să se producă mai frecvent şi/sau pentru un timp mai îndelungat, astfel încât membrii să ajungă la nivelul de relaţionare pe care membrii echipelor FtF îl ating mai repede. Dar, dacă au la dispoziţie suficient timp, echipele CMC ajung şi ele să dezvolte simpatii, încredere şi relaţii sociale (Walther şi Burgoon, 1992). Trebuie menţionat, de asemenea, că membrii echipelor CMC care se formează pe termen lung se plac mai mult decât ai celor pe termen scurt (Walther, Slovacek şi Tidwell, 2001). Aceste rezultate sugerează că mesajele şi interacţiunile din cadrul echipelor duc la un grad mai mare de simpatizare a membrilor echipei. Totuşi, nu este clar însă dacă e vorba mai mult despre mesajele şi interacţiunile legate de sarcini sau despre cele sociale ori despre o combinare a lor.

Într-o altă cercetare despre încredere, Iacono şi Weisband (1997) au afirmat că „formele acţionale" (*action forms*) promovează încrederea în echipele virtuale. Aceşti cercetători s-au focalizat mai ales pe schimbul de mesaje ce are loc la începutul procesului de muncă (adresarea anumitor întrebări sau propunerea

unor acţiuni care implică un răspuns din partea celorlalţi) şi pe mesajele ce răspund direct unor astfel de iniţiative, precum şi pe comportamentele care duc la formarea încrederii. Iacono şi Weisband (1997) au format şi au observat 14 echipe virtuale cu membri din mai multe universităţi pentru trei săptămâni. Ei au codat *mesajele de iniţiere a unor activităţi* şi *de răspuns* ale grupului în câteva categorii : întâlniri, procese de muncă, conţinutul muncii, aspecte tehnice, reglementarea contactelor şi distracţia. De asemenea, ei au considerat calitatea colaborării în grup un indicator al performanţei. Rezultatele au arătat că iniţierea şi răspunsurile legate de procesele de muncă (cum să lucreze ca un grup) şi de conţinutul muncii (contribuţii substanţiale la proiect) sunt semnificativ corelate cu calitatea performanţei. În plus, atunci când au existat nişte mesaje amuzante, dar nu semnificativ corelate statistic cu performanţa, majoritatea au fost schimbate în echipele cu performanţe înalte. Echipele cu performanţe scăzute au depus un efort mai mare şi au lucrat mai intens mai ales înainte de apropierea termenelor de predare a proiectului, au interacţionat mai rar şi au avut membri care au lipsit fără să anunţe.

Jarvenpaa şi colaboratorii săi (1998) consideră că încrederea în mediul virtual e bazată pe comportament, care este dedus din observaţiile legate de *modul de comunicare* al celorlalţi membri. Studiul lor a avut ca subiecţi 29 de echipe de studenţi din toată lumea, cu câte şase-opt membri fiecare, ce au fost observaţi timp de şase săptămâni. Participanţii au completat un chestionar care măsura nivelul de încredere la mijlocul perioadei experimentului şi la final. Pe baza clasificării făcute de cercetători, echipele au fost împărţite în echipe cu încredere mare, moderată şi mică şi s-au analizat protocoalele de observaţie ale interacţiunii membrilor pentru a se identifica patternurile de comportament. Membrii echipelor cu un nivel ridicat de încredere au fost deschişi, sociabili, au schimbat mesaje frecvent, s-au arătat interesaţi de feedbackurile din partea ceilalţi membri şi au oferit feedback la rândul lor, au avut iniţiativă şi au anunţat când urmau să lipsească. În echipele cu un nivel de încredere scăzut s-a observat puţină iniţiativă şi puţine schimburi de mesaje sociale. În echipele cu un nivel de încredere moderat membrii au comunicat, dar nestructurat, focalizându-se doar pe sarcini, şi au alocat un număr disproporţionat de mesaje pentru stabilirea regulilor şi procedurilor.

Studiile mai recente au încercat să descopere mai multe detalii despre încrederea în echipele virtuale. Piccoli şi Ives (2003) s-au concentrat asupra unui aspect specific, şi anume comportamentul de control şi efectele lui asupra încrederii în echipele virtuale temporare. Analiza lor a arătat că *mecanismele de control comportamental* folosite de regulă în echipele tradiţionale au un efect negativ asupra încrederii în echipele virtuale. Mecanismele de control cresc vigilenţa şi fac mai evidente momentele în care membrii percep că unul dintre colegi a greşit. Drept consecinţă, cresc şansele ca acest tip de incidente să fie detectate, iar încrederea scade. Când unei echipe i se impune să folosească

mecanisme de control (rapoarte despre evoluţia muncii, planuri de viitor etc.), obligaţiile comune sunt revizuite periodic. Creşte vigilenţa, atenţia membrilor echipei fiind, de asemenea, concentrată în această direcţie. În plus, deoarece respectarea mecanismelor de control este asociată şi cu recompense, membrii echipei sunt cointeresaţi să privească obligaţiile comune ca importante. În urma cercetării lui Piccoli şi Ives (2003), a rezultat că în cadrul fiecărui grup încrederea evoluează diferit pe parcursul dezvoltării echipei. În general, persoanele din echipele autoconduse nu îşi revizuiesc nivelul de încredere. În schimb, în echipele care sunt controlate, încrederea scade. În medie, primele patru echipe virtuale cu încrederea cea mai înaltă au avut puţine incidente (7%) spre finalul proiectului. În aceeaşi perioadă, ultimele şase echipe din punctul de vedere al nivelului de încredere au avut 50% din totalul incidentelor. Putem conchide deci că, pe măsură ce se apropie termenul-limită, când atenţia este încordată şi sunt de aşteptat incidente, incongruenţele au un impact foarte mare asupra slăbirii încrederii.

Echipele virtuale compuse din membri dispersaţi au dificultăţi de comunicare şi coordonare de care echipele tradiţionale nu se lovesc (Powell *et al.*, 2004). De exemplu, membrii echipelor virtuale nu se întâlnesc din întâmplare prin clădire şi în general nu se adună rapid pentru a discuta o problemă. În consecinţă, mecanismele de control care au nevoie de interacţiune şi coordonare pot constrânge abilitatea echipei de a se integra ritmului de comunicare ce se pliază cel mai bine pe structura echipei (Maznevski şi Chudoba, 2000). În aceste condiţii, mecanismele de control pot deveni ele însele o sursă de incongruenţă generatoare de incidente, din caza efectului lor de a scoate în evidenţă şi de a face uşor detectabile incidentele. Aşadar, transpunerea practicilor şi a instrumentelor de control caracteristice echipelor tradiţionale poate fi ineficientă şi chiar contraproductivă.

O soluţie aparent simplă ar fi ca oamenii să fie mai deschişi în a-şi împărtăşi experienţele personale cu restul echipei. Cu toate că acest gest ar ajuta membrii echipei să se înţeleagă mai bine, să fie mai empatici şi să aibă încredere unii în alţii, oamenii au grade diferite de deschidere spre ceilalţi.

5. Perspectiva ecologică

Suntem obişnuiţi să vedem echipele în termeni de input-proces-output (Hackman, 1987). Dar, în 1990, Sundstrom, De Meuse şi Futrell au propus o perspectivă ecologică asupra echipelor virtuale, luând în considerare următoarele asumpţii (Wicker, 1979):

- organismul unei echipe virtuale nu poate exista ca un act izolat. Toate echipele virtuale sunt legate de alte organisme într-o reţea complexă de relaţii;
- toate echipele virtuale sunt afectate de forţe din interiorul echipei, precum leadership-ul, normele de grup şi tehnologia utilizată, precum şi de forţe externe, precum concurenţa şi clienţii;

- echipele virtuale acţionează într-un mod care le permite să dezvolte relaţii de lucru armonioase, făcând diferenţa între elementele care le sunt şau nu necesare.

Modelul ecologic are trei componente critice pentru eficienţa echipelor virtuale: *mediul extern*, *mediul intern* şi *graniţele*. Comparativ cu modelul normativ a lui Hackman (1987), acest model este mai holistic, surprinzând dinamica proceselor indiferent de secvenţa cronologică, iar componentele lui sunt interdependente.

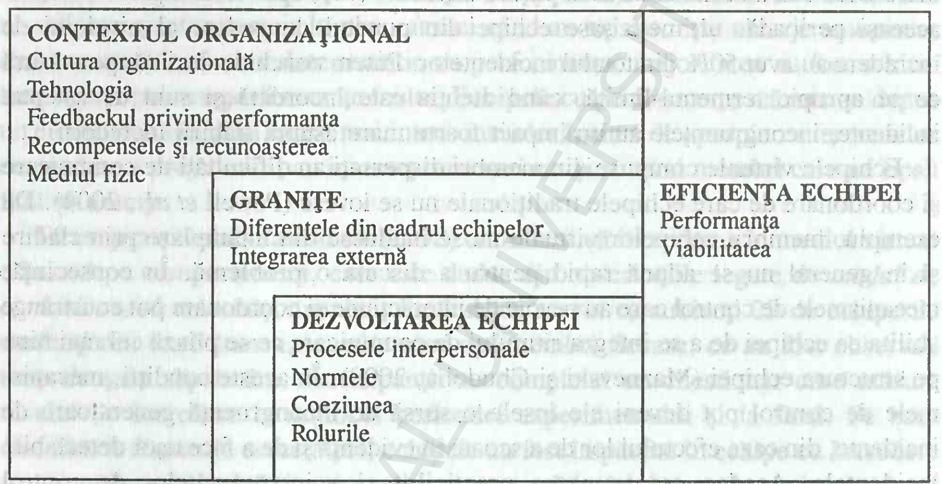


Figura 2. *Modelul ecologic de analiză a eficienţei echipelor (Sundstrom, De Meuse şi Futrell, 1990)*

A. *Mediul extern* este o componentă critică pentru echipele virtuale şi poate fi comprimat în patru niveluri:

1. *microsistemul* este primul nivel la care echipa experimentează activitatea şi rolurile în cadrul unui anumit set (de exemplu, spaţiul fizic şi virtual, timpul de lucru comun);
2. *mesosistemul* se referă la relaţiile dintre două sau mai multe activităţi la care participă membrii echipei. Reţelele de echipe (virtuale şi tradiţionale) şi organizarea după care se ghidează echipele sunt sisteme de microsisteme ce formează un mezosistem;
3. *exosistemul* reprezintă una sau mai multe activităţi în care echipa nu e implicată ca participant activ, dar care influenţează sau sunt influenţate de ce se întâmplă în echipa virtuală;
4. *macrosistemul* se referă la consecinţele asupra celui mai de jos nivel al sistemului, şi anume nivelul cultural sau subcultural. Macrosistemul se referă, de asemenea, la mediul general: legal, politic, social şi cultural.

În continuare, prezentăm cele şapte componente ale acestui nivel, care sunt importante pentru eficienţa echipei virtuale :

1. *locul geografic* este mediul fizic al existenţei echipelor virtuale. Spaţiul este o componentă critică a identităţii şi a menţinerii barierelor (Sundstrom *et al.*, 1990). Spaţiul fizic al echipelor virtuale este folosit doar pentru reuniuni temporare (de exemplu, şedinţele faţă în faţă) sau poate să nu fie folosit în cazul echipelor care nu se întâlnesc niciodată. Oricum, echipele virtuale utilizează un spaţiu digital pentru a înlocui spaţiul fizic. În spaţiul digital echipele creează, păstrează şi folosesc documentele, serviciile sau produsele necesare muncii lor ;
2. *durata* reprezintă ciclul de viaţă al echipei şi lungimea în timp a interacţiunilor membrilor în cadrul echipei. Dezvoltarea şi ciclul de viaţă ale echipelor virtuale sunt limitate în timp (Vickery, Clark şi Carlson, 1999), iar membrii petrec timpul de lucru în cadrul spaţiului digital comun ;
3. *contextul cultural* este reprezentat de mediul echipei la trei niveluri : profesional, organizaţional şi al culturii naţionale (Schein, 1992 ; Hofstede, 1991). De exemplu, cultura unei ţări va afecta dezvoltarea normelor de grup, comunicarea şi evaluarea performanţelor ;
4. *contextul tehnologic* este reprezentat de infrastructura tehnologică şi de telecomunicaţii. Infrastructura trebuie să fie luată în considerare în cazul analizei eficienţei echipei deoarece participarea şi realizarea sarcinilor în echipele virtuale depind de accesibilitatea la această infrastructură. În plus, echipele virtuale au de-a face cu diversele reglementări care există în diferite ţări ;
5. *forţele participante* (*participation forces*) sunt factori de mediu care îi motivează pe membrii echipei să facă parte din echipa virtuală (de exemplu, comunităţile *open source*) ori să lucreze beneficiind de un anumit sistem de recompense ;
6. *sistemele de autonomie sau de control* se referă la gradul de independenţă pe care echipele virtuale îl au pentru a-şi realiza sarcinile (Sundstrom *et al.*, 1990). De exemplu, o echipă cu autonomie mare poate lua decizii legate de rolul membrilor fără aprobarea managerilor ;
7. *suportul de dezvoltare a echipei* implică trainingul şi consultanţa pe care organizaţia le oferă echipelor. Pauleen şi Yoong (2001) au investigat factorii care facilitează echipele virtuale şi au subliniat importanţa trainingurilor în cadrul echipelor.

B. A doua componentă a sistemului ecologic o constituie *graniţele managementului*. Abordarea ecologică pune accentul pe crearea şi menţinerea graniţelor (Sundstrom *et al.*, 1990). Graniţele grupului (fizice şi psihologice) determină cine face parte din grup. O echipă virtuală este definită ca echipă de frontierele care se formează şi se menţin în timp. Studiile experimentale privind echipele tradiţionale şi virtuale nu au pus mult accent pe acest aspect deoarece în cazul

experimentelor, graniţele sunt predefinite (Sundstrom *et al.*, 1990). Cercetările realizate pe echipe virtuale deja existente au demonstrat importanţa creării şi menţinerii acestor bariere. Ele sunt cele care diferenţiază echipa de mediul înconjurător şi îi conferă o identitate unică. În acelaşi timp, managementul graniţelor permite integrarea echipei în mediul înconjurător pentru a evita izolarea. În continuare, vom descrie cele trei componente ale graniţelor unei echipe virtuale : *diferenţierea*, *integrarea* şi *crearea identităţii de echipă* (Sundstrom *et al.*, 1990) :

1. *diferenţierea* se referă la specializarea, independenţa şi autonomia echipelor. Echipele virtuale depind de abilitatea lor de a-şi diferenţia membrii unii de alţii, în vederea repartizării rolurilor şi a comunicării informaţiilor. Atât pentru echipele tradiţionale, cât şi pentru cele virtuale, resursele şi sarcinile sunt critice în stabilirea acestei diferenţieri (de exemplu, cine sunt membrii, de ce buget dispun, de ce spaţiu digital sau fizic). Oricum, în echipele virtuale, limitările fizice fac acest proces de diferenţiere mai complex, drept pentru care asemenea echipe au graniţele mai permisive ;
2. *integrarea* se referă la legăturile pe care le are echipa virtuală cu mediul organizaţional şi cu alte echipe. Integrarea în echipele tradiţionale şi în câteva echipe virtuale se referă la relaţia lor cu furnizorii, clienţii şi alţi angajaţi. Este mult mai uşor să se integreze o echipă virtuală cu mediul extern deoarece în multe cazuri reprezentanţii furnizorilor şi ai clienţilor fac parte din această echipă. Oricum, echipa trebuie să se extindă şi să interacţioneze şi dincolo de propriile granițe cu mediul extern (de exemplu, şi cu alţi manageri din compania-client) ;
3. *crearea identităţii echipei* este crucială pentru performanţa echipelor virtuale. În acest sens, teritoriul fizic este un element important care contribuie la această identitate. Pentru a face faţă absenţei spaţiului fizic, membrii echipei virtuale trebuie să aibă încredere în spaţiul digital pentru a-şi crea identitatea echipei (Lea şi Spears, 1992). Acest spaţiu electronic le este rezervat doar membrilor echipei şi îi ajută să îşi împărtăşească experienţa.

În concluzie, echipele virtuale trebuie să îşi creeze şi să îşi menţină permeabile „graniţele virtuale", care nu sunt definite de aspecte funcţionale sau geografice, ci de sarcini temporare sau proiecte. Spaţiul digital creează şi menţine aceste granițe. Oricum, cele trei componente trebuie echilibrate, deoarece, de exemplu, prea multă diferenţiere inhibă integrarea şi invers.

C. A treia componentă a modelului ecologic este *mediul intern*. În mediul intern se iau în calcul următoarele variabile : compoziţia şi designul echipei, dezvoltarea sa, comunicarea, managementul conflictelor, leadership-ul, normele, ataşamentul şi încrederea. Shachaf şi Hara (2002) sugerează două componente suplimentare : tehnologia folosită şi distanţa frontierelor.

6. Optimizarea echipelor virtuale

Bailey şi Luetkehans (1998) au surprins foarte bine modalităţile în care echipele virtuale pot fi optimizate prin zece tehnici : 1) ajutarea membrilor echipei să facă faţă „cyberstresului" prin punerea lor în contact cu ceilalţi membri ai echipei ; 2) mobilizarea echipei prin e-mailuri dese pentru a se evita amânările ; 3) punerea la dispoziţia echipei a unei varietăţi de instrumente pentru a ajuta în diferitele faze ale rezolvării problemelor ; 4) asistarea membrilor echipei când fac eforturi pentru a ajunge la un consens ; 5) asamblarea strategică a echipei, din punctul de vedere al sarcinilor şi al talentelor ; 6) oferirea unui feedback constructiv la timp ; 7) stabilirea şi urmărirea subiectelor de discuţie utilizând un instrument stratificat (asincron) ; 8) descurajarea criticilor, a judecăţilor şi a atacurilor personale ; 9) încurajarea comunicării prin întrebări ; 10) intervenirea pentru a sublinia scopul comun în cazul membrilor aflaţi în conflict.

Beranek şi Martz (2005) au arătat în studiul lor că trainingul are un rol important în optimizarea echipelor virtuale. Cele trei variabile relaţionare investigate în cercetare au fost : *coezivitatea*, *percepţia procesului* şi *satisfacţia privind rezultatele*. Concluziile au fost că echipele cărora li s-a oferit training de dezvoltare relaţională au un nivel mai ridicat de coezivitate, de percepţie a procesului şi de satisfacţie privind rezultatele decât celor ce nu li s-a oferit un astfel de training. De asemenea, efectele negative ale mobilităţii pot fi remediate printr-un *puternic suport IT*.

Un aspect important discutat mai sus în cadrul modelului ecologic se referă la crearea identităţii echipei. În acest context poate fi menţionat ca instrument util manualul echipei. Plecând de la realitatea echipelor dintr-o companie siderurgică spaniolă, am considerat foarte utilă crearea unui manual al echipei (Cozma, 2006). Un astfel de manual este cu atât mai important în cazurile în care o persoană lucrează simultan în două sau trei echipe compuse din membri aflaţi în locaţii diferite. Obiectivul acestui manual este de a stabili identitatea echipelor de lucru şi a fiecărui membru în cadrul ei, precizând misiunea echipei, ariile de competenţă, obiectivele, principiile etc. Manualul este un document scris al identităţii echipei (şi va cuprinde profilul membrilor şi profilul echipei ca întreg) şi al activităţilor desfăşurate de ea (procesul-verbal al reuniunilor, repartizarea responsabilităţilor, tehnici de rezolvare a problemelor, rezultate etc.).

Cuprinsul unui astfel de manual poate avea următoarea structură : 1) profilul echipei ; 2) profilul membrilor echipei ; 3) valorile şi principiile echipei ; 4) competenţele necesare pentru a lucra în echipă ; 5) funcţiile membrilor echipei ; 6) reuniunile – a) agenda reuniunii ; b) procesul-verbal al reuniunii ; c) decalogul reuniunilor eficiente ; d) rolul membrilor echipei în cadrul reuniunilor ; e) un *follow up* al reuniunilor ; f) chestionarul de evaluare a reuniunilor ; g) controlul timpului în cadrul reuniunii ; 7) evaluarea echipei de lucru ; 8) un *follow up* al

echipei ; 9) ce şi cum se premiază şi se pedepseşte ; 10) cuvinte-cheie. Din lipsă de spaţiu, în capitolul de faţă vor fi detaliate doar o parte dintre aceste instrumente create pentru echipele din compania siderurgică spaniolă.

Începem prin prezentarea *rolurilor membrilor echipei în cadrul reuniunilor*. În tabelul 1 este prezentată o selecţie a rolurilor şi responsabilităţilor membrilor echipelor : moderatorul, secretarul şi restul participanţilor. Reuniunea nu începe şi se termină odată cu timpul fizic alocat pentru ea ; de aceea am considerat că un aspect foarte important îl constituie faza anterioară şi cea posterioară întâlnirii propriu-zise. De altfel, pentru *follow up* am construit chiar un instrument separat care include : sarcina, responsabilul, acţiunile de întreprins, resursele materiale şi umane necesare, momentul de început şi cel preconizat al încheierii activităţii.

Tabelul 1. *Rolul membrilor echipei în cadrul reuniunilor*

Rolul	Moderatorul	Secretarul	Restul membrilor
Faza anterioară reuniunii	Stabileşte obiectivele Analizează procesele verbale ale reuniunilor anterioare Alocă timpul corespunzător diverselor etape ale reuniunii Stabileşte disponibilitatea de timp cu potenţialii participanţi la reuniune	Clarifică informaţiile cu moderatorul şi fixează locul şi ora reuniunii Stabileşte obiectivele şi ordinea de zi împreună cu moderatorul şi membrii Stabileşte agenda întâlnirii şi pregăteşte documentele, precum şi distribuirea lor Pregăteşte resursele necesare pentru reuniune	Revizuiesc informaţiile disponibile din reuniunile anterioare şi se pregătesc pentru cele actuale Fac sugestii privind reuniunea Confirmă participarea/Motivează întârzierile sau absenţele
În timpul reuniunii	Rezumă procesul verbal anterior, agenda actuală, obiectivele şi distribuţia timpului (inclusiv a pauzelor) Îşi menţine neutralitatea – nu trebuie să fie părtinitor Împarte responsabilităţile la final : cine, ce şi până când are de făcut (*follow up* al reuniunii) Le mulţumeşte participanţilor pentru contribuţie	Asistă şi ia notiţe pentru procesul-verbal Măsoară timpul (dacă o reuniune durează mai mult de 90 de minute, se programează pauze de cinci-zece minute) Notează toate ideile pe o tablă/foaie la vedere (se văd astfel toate contribuţiile şi reuniunea e mai structurată)	Ajung la timp la reuniune (sau chiar cu cinci minute mai devreme) Cer permisiunea pentru a lua cuvântul Participă activ şi constructiv cu idei şi soluţii pentru problemele specifice Ascultă punctul de vedere al celorlalţi Notează deciziile luate Respectă normele interne ale echipei (închid telefoanele, nu fumează, nu părăsesc şedinţa)

Faza posterioară reuniunii	Verifică dacă aceia cărora li s-au repartizat sarcini știu ce să facă și verifică marjele de timp alocate Definește indicatorii eficienței reuniunilor (dacă nu se măsoară și nu se evaluează, nu se va ști ce trebuie îmbunătățit)	Întocmește procesul-verbal al reuniunii, notând deciziile luate și, și îl distribuie cât mai repede Inserează eventualele modificări primite de la participanți (în termen de o zi sau două)	Analizează procesul-verbal și fac completări dacă este cazul Analizează deciziile luate Își îndeplinesc sarcinile lor dintre cele stabilite în timpul reuniunii

Un alt instrument necesar în cadrul unei reuniuni de echipă este *chestionarul de evaluare a reuniunii*, fiind recomandabil să fie completat de două ori pe an de toți membrii echipei. După cum am mai spus, o reuniune nu implică doar timpul efectiv petrecut în ședință ; de aceea este important să fie evaluate atât reuniunea în sine, cât și etapa de pregătire a acesteia și cea de *follow up*. Cu atât mai importante sunt în cadrul echipelor virtuale aceste faze adiacente reuniunii propriu-zise, care sunt intermediate tot de tehnologie. În tabelul 3 este prezentat un fragment din acest chestionar. Deoarece este atât de importantă și în același timp atât de greu de dezvoltat încrederea în cadrul echipei virtuale, managerii trebuie să investească mai mult timp și mai multă energie pentru a se asigura că acest sentiment există totuși. O metodă în acest sens este alocarea unui timp în cadrul ședințelor și unor aspecte de natură socială.

Tabelul 2. *Chestionar de evaluare a reuniunilor*

Nr.	Itemi	Scala de evaluare			
		1	2	3	4
	Prepararea				
1	Ordinea de zi ajunge cu suficient timp înainte la participanți				
4	Sala de ședințe este pregătită corespunzător (mese, scaune, dotare tehnică, aerisire etc.)				
	Desfășurarea				
5	Reuniunile încep la ora stabilită				
6	Există un moderator al reuniunilor				
10	Întrebările au fost bine puse și centrate pe discuție				
12	Membrii au fost activi				
	Închiderea				
16	S-au discutat toate temele de pe ordinea de zi				
18	S-a făcut un rezumat la final				
19	Reuniunea s-a încheiat la ora prevăzută				
21	S-a făcut *follow up* (cine, ce și până când)				

Unul dintre aspectele muncii în echipă care atrage atenţia este problematica *evaluării echipelor de lucru*. Modelul matricial pe care l-am elaborat cuprinde o dublă evaluare: evaluarea totală a echipei şi autoevaluarea, făcute de fiecare membru al echipei; fiecare situaţie se referă la două tipuri de comportamente: orientate spre sarcină şi orientate spre relaţii. Ţinând cont de faptul că evaluarea nu implică doar un scop economic, completarea fişei de autoevaluare poate fi o tehnică foarte utilă dezvoltării profesionale şi personale. Această evaluare nu trebuie privită ca un mecanism de control, ci, aşa cum am menţionat, ca o tehnică de dezvoltare. În cazul echipelor virtuale, această evaluare este una dintre puţinele ocazii în care membrii echipei ce nu s-au văzut niciodată pot să primească şi să ofere feedback, să intre in interacţiune cu modul de percepţie a celorlalţi.

Tabelul 3. *Evaluarea generală a echipei de lucru*

Nr.	Itemi	Scala de evaluare			
		1	2	3	4
	Comportamente orientate spre sarcină: în această echipă...				
1	misiunea şi obiectivele sunt clare şi realizabile				
2	membrii sunt dedicaţi atingerii obiectivelor				
6	leadership-ul este eficient				
7	fiecare membru ştie care sunt sarcinile lui				
8	membrii se simt responsabili pentru rezultatul echipei				
12	se utilizează proceduri standard pentru: – convocarea la reuniune – procesul-verbal al reuniunii – prezentările scrise – rezolvarea problemelor etc.				
	Comportamente orientate spre relaţii: în această echipă...				
1	consensul se atinge fără conflicte majore				
4	membrii au încredere unii în alţii				
5	comunicarea este deschisă				
6	membrii primesc unii de la alţii feedback constructiv				
7	toţi membrii au ocazia de a participa la discuţii				
10	există o atmosferă de lucru plăcută				

Tabelul 4. *Autoevaluarea membrilor echipei*

Nr.	Itemi	Scala de evaluare			
		1	2	3	4
	Comportamente orientate spre sarcină: în această echipă eu...				
1	iniţiez acţiuni				
2	facilitez circulaţia informaţiei				
5	aduc idei noi				
9	comunic adecvat în scris				
10	comunic adecvat verbal				
	Comportamente orientate spre relaţii: în această echipă eu...				
1	îi ajut şi îi încurajez pe ceilalţi membri				
2	mediez conflictele				
4	ofer feedback constructiv				

Toate aceste instrumente (precum şi cele care nu au fost incluse în acest material) fac parte din *manualul echipei*, care ar trebui să existe în orice echipă de lucru în general, fiind o parte importantă a *identităţii echipei* şi contribuind la succesul ei. De altfel, acest instrument este o cale de a crea modele mentale comune.

O altă tehnică utilă care se poate folosi în cazul echipelor virtuale este investigarea *memoriei autobiografice a echipei*, ce implică descrierea experienţelor pozitive (a succeselor) ale echipei, precum şi a celor negative (a eşecurilor). În studiul nostru anterior (Cozma, 2006) s-au indicat factorii care au influenţat respectivele succese sau eşecuri cu scopul de a conştientiza o serie de bune practici şi acţiunile necesare pentru îmbunătăţirea echipei în viitor (tabelul 5). Un instrument complementar a fost *procesul de învăţare din greşeli*, care implică identificarea greşelilor, analiza lor şi manipularea adecvată a variabilelor implicate pentru a preveni conflictele şi a trage concluzii benefice pentru viitor. Ca exerciţiu, a fost recomandat „Eroarea lunii", ca o modalitate de a încuraja povestirea acţiunilor mai puţin reuşite şi de a învăţa din ele (Cozma, 2006).

Tabelul 5. *Memoria autobiografică a echipei*

<table>
<tr><th colspan="2">Experienţe de succes</th><th>Experienţe de eşec</th></tr>
<tr><td colspan="2">Factori care au influenţat succesul
De ce am reuşit ?</td><td>Factori care au influenţat eşecul
De ce am eşuat ?</td></tr>
<tr><td colspan="2">1.
2.</td><td>1.
2.</td></tr>
<tr><th colspan="3">Plan de acţiune</th></tr>
<tr><td>Ce vom face pentru a deveni mai buni</td><td>Cum</td><td>Când</td></tr>
<tr><td>1.
2.</td><td>1.
2.</td><td>1.
2.</td></tr>
</table>

Un factor-cheie al muncii în echipă este *recompensarea echipei*. Acest element este cu atât mai important în cazul echipelor virtuale, fiind o formă în plus de interacţiune şi de individualizare a membrilor echipei. Succesele trebuie sărbătorite măcar prin telefon sau internet. Organizaţia ce are în componenţa ei angajaţi organizaţi în echipe trebuie să stabilească două niveluri de recompensare : unul dirijat către echipă şi altul individual. Dacă se recompensează doar efortul individual, va fi afectat spiritul de echipă : membrii echipei, în loc să se dedice cauzei echipei, vor încerca să iasă în evidenţă individual. De asemenea, acordarea recompenselor necesită respectarea anumitor *principii* : adaptarea recompenselor la necesităţile individuale şi cele ale echipei, acordarea lor în public, asigurarea echităţii, a oportunităţilor etc. Prezentăm mai jos o serie de sugestii de recompense utile în cadrul echipelor de lucru. Specificul lor este că nu sunt materiale şi de aceea sunt foarte uşor de implementat în orice moment (Cozma, 2006).

Tabelul 6. *Activități de recompensare a echipelor*

Nr.	Activități	Consecințe
1	*Mai multă autonomie* pentru echipele care își desfășoară cu succes activitatea (pot să ia decizii privind programul de lucru, să își aleagă singure liderul, să își aleagă o parte dintre criteriile de evaluare, să se autoorganizeze și să își facă singure planificări etc.)	Implicare, identificarea cu sarcina, responsabilizare
6.	*„Ziua feedbackului pozitiv"* : o zi în care fiecare membru al echipei va spune lucruri pozitive despre ceilalți membri	Promovarea cooperării
7.	Formarea unui comitet pentru cumpărarea cadoului cu ocazia zilelor de naștere și expedierea lui prin poștă ; cadoul trebuie să fie adecvat, să aibă legătura cu preocupările persoanei respective ; membrii echipei vor aloca timp pentru a afla care sunt interesele colegului lor	Stimularea spiritului de echipă
11.	Premiul „Dincolo de datorie" – i se acordă persoanei care, în afară de sarcinile sale obișnuite, se implică în activități care nu sunt responsabilitatea sa (nu este vorba despre a face treaba altcuiva, ci despre a avea inițiativă privind activități ca : organizarea unor ieșiri în oraș, ordonarea dosarelor etc.)	Implicare
20.	Botezarea unui spațiu din organizație cu numele unei echipe care a terminat un proiect cu succes (de exemplu, un coridor)	Sentimentul de apartenență

Un ultim aspect la care ne vom referi în ceea ce privește optimizarea echipelor virtuale este *feedbackul multiplu*, care considerăm că este unul dintre instrumentele ce dau rezultate foarte bune pentru dezvoltarea echipei. O trecere în revistă a tuturor acestor aspecte pozitive ale feedbackului multiplu găsim la Susan M. Heathfield (2003, *apud* Cozma și Dinu, 2004) :

1. *mai multe surse de evaluare* – în urma feedbackului 360° vom avea mai multe surse de informații și, probabil, și o imagine mai acurată ;
2. *dezvoltarea echipei* îi ajută pe membrii acesteia să se cunoască mai bine între ei, să comunice mai eficient ;
3. *cunoașterea nevoilor individuale și organizaționale* – metoda feedbackului 360° este una dintre cele mai bune surse de cunoaștere a nevoilor de dezvoltare atât al nivel personal, cât și organizațional ;
4. *reducerea riscului de discriminare* – când feedbackul vine din partea unor persoane ce au funcții diferite, scade discriminarea cu privire la sex, rasă, vârstă etc. ;
5. *îmbunătățirea relațiilor cu clienții* – atunci când în cadrul feedbackului 360° sunt incluși și clienți, ei pot furniza informații importante despre calitatea produselor, iar firma se poate adapta la noile cerințe ale clienților, satisfăcându-le mai bine nevoile.

Am utilizat feedbackul multiplu în cadrul unei echipe dintr-o instituţie cu profil educaţional din România (Cozma, 2006). Fiecare membru al echipei le-a oferit feedback (utilizând un chestionar creat pentru această ocazie) tuturor colegilor lui de echipă, inclusiv liderului echipei ; de asemenea, a fost efectuată şi o autoevaluare pe baza aceluiaşi chestionar. Prin intermediul acestui instrument, s-a conturat un *profil individualizat* fiecărui membru al echipei, cu punctele sale forte şi aspectele ce necesită a fi îmbunătăţite. În acest fel, angajaţii au devenit conştienţi de schimbările pe care le pot întreprinde pentru a se dezvolta. În acelaşi timp, feedbackul multiplu poate constitui un punct de plecare pentru realizarea altui modul de formare focalizat pe rezultatele obţinute în urma aplicării lui.

Descriem mai jos modul de construire a instrumentului şi forma de prezentare a rezultatelor. Analiza rezultatelor s-a făcut atât pe itemi, cât şi pe dimensiuni (luarea deciziilor, interrelaţionarea, comunicarea, flexibilitatea, orientarea spre nou, dinamismul, autodezvoltarea şi leadership-ul). Itemii chestionarului au fost grupaţi în opt dimensiuni (de la A la H), fiecăreia corespunzându-i câte doi-trei itemi, cu un total de 20 de itemi. Dimensiunile au fost concepute special pentru a fi adaptate la necesităţile acestei echipe, ele urmând a fi modificate în funcţie de echipă. Am făcut o analiză comparativă între : 1) autoevaluare şi evaluarea liderului ; 2) autoevaluare şi evaluarea membrilor echipei, pentru a evidenţia eventualele diferenţe de opinie. Datele au fost prezentate grafic şi în tabel, pe itemi şi pe dimensiuni, în mod individual fiecărei persoane în parte.

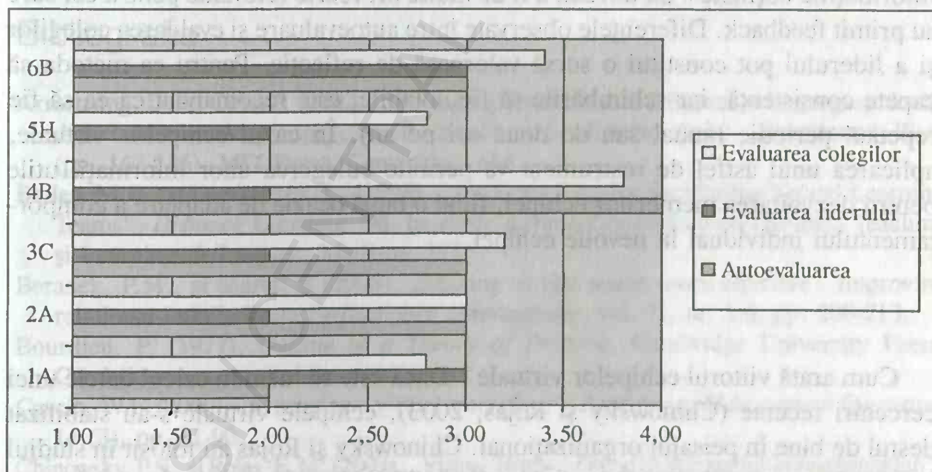


Figura 3. *Exemplu de analiză grafică pe itemi (1A, 2A, 3C etc. reprezintă numărul itemului şi dimensiunea corespunzătoare)*

Se poate vedea în acest exemplu că persoana s-a subestimat în legătură cu unele caracteristici şi s-a supraestimat în legătură cu altele.

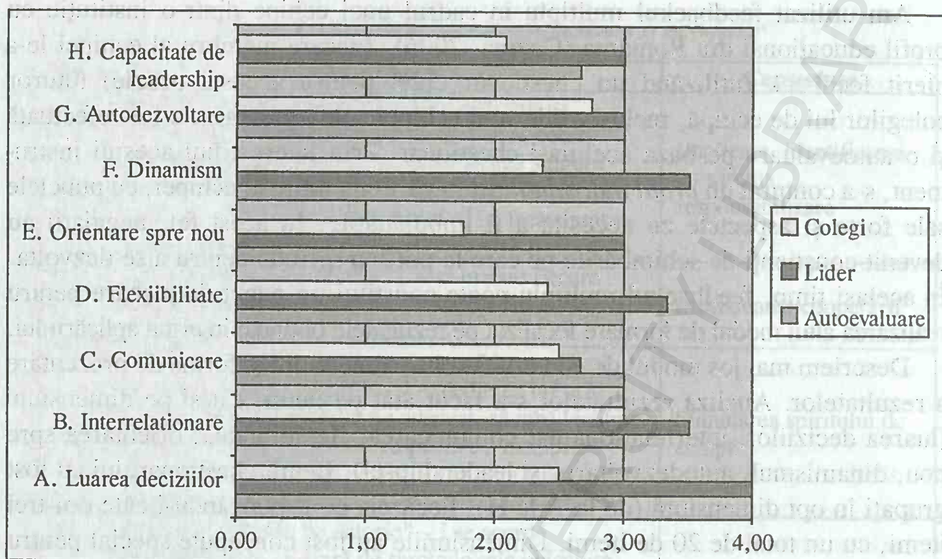


Figura 4. *Exemplu de analiză grafică pe dimensiune*

La finalul chestionarului există două întrebări deschise în legătură cu competenţele persoanei evaluate şi ariile de îmbunătăţire (*feedforward*). De asemenea, fiecare respondent s-a autoevaluat prin intermediul acestor întrebări deschise. Informaţiile obţinute s-au dovedit a fi de multe ori foarte relevante pentru cei care au primit feedback. Diferenţele observate între autoevaluare şi evaluarea colegilor şi a liderului pot constitui o sursă valoroasă de reflecţie. Pentru ca metoda să capete consistenţă, iar schimbările să fie notabile, este recomandat ca ea să fie repetată periodic (anual sau de două ori pe an). În cazul echipelor virtuale, aplicarea unui astfel de instrument va permite culegerea unor informaţii utile pentru dezvoltarea membrilor echipei, fiind o bună ocazie de adaptare a comportamentului individual la nevoile echipei.

*

Cum arată viitorul echipelor virtuale? Dacă este să luăm în calcul datele unei cercetări recente (Chinowsky şi Rojas, 2003), echipele virtuale s-au stabilizat destul de bine în peisajul organizaţional. Chinowsky şi Rojas au folosit în studiul lor 31 de companii din domeniul construcţiilor, iar rezultatele au fost următoarele: 74% dintre companii au folosit într-un grad mai mic sau mai mare tehnologiile virtuale până în acest moment, dar numai 13% dintre ele le folosesc în toate procesele. De asemenea, 58% dintre companii cred că tehnologiile virtuale vor face parte din rutină în următorii cinci ani şi absolut toate au prognozat creşteri ale utilizării ei.

Tabelul 7. *Rezultatele studiului lui Chinowsky și Rojas (2003)*

Întrebare	Variante de răspuns	Procentaj
Folosirea actuală a tehnologiei virtuale	Parte integrantă a tuturor proiectelor	13
	Utilizată în câteva proiecte	39
	Utilizată în faza de început a proiectelor	3
	În faza de testare	19
	Nu le folosesc	26
În ce fază din proiectele actuale se folosesc	Predesign	31
	Design	36
	Construcţii	22
	Start-up	11
Folosirea tehnologiei virtuale peste cinci ani	Descreştere	0
	Uşoară creştere	7
	Creştere considerabilă	35
	Rutină zilnică	58

Prin folosirea echipelor virtuale, organizaţiile pot să îşi minimizeze costurile şi să îşi maximizeze productivitatea. Acest tip de organizare permite formarea şi destrămarea echipei, apoi formarea ei din nou cu alţi jucători, în funcţie de schimbările din cadrul organizaţiei sau din exterior. Prin înţelegerea factorilor care influenţează forţa de muncă virtuală, compania va fi în poziţia de a aborda problemele strategic, nu izolat şi aleatoriu.

Bibliografie

Armstrong, D., şi Cole, P. (2002), „Managing distances and differences in geographically distributed work groups", în P. Hinds şi S. Kiesler (eds), *Distributed Work* (pp. 167-186), MIT Press, Cambridge, MA.

Bailey, M.L., şi Luetkehans, L. (1998), „Ten Great Tips for Facilitating Virtual Learning Teams", *Distance Learning '98*, lucrările Annual Conference on Distance Teaching şi Learning, 5-7 august, Madison, WI.

Beranek, P.M., şi Martz, B (2005), „Making virtual teams more effective: Improving relational links", *Team Performance Management*, vol. 11, nr. 5-6, pp. 200-213.

Bourdieu, P. (1977), *Outline of a Theory of Practice*, Cambridge University Press, Cambridge.

Cascio, W.F. (2000), „Managing a virtual workplace", *Academy of Management Executive*, 14 (3), pp. 81-90.

Chinowsky, P.S., şi Rojas, E.M. (2003), „Virtual Teams: Guide to Successful Implementation", *Journal of Management in Engineering*, vol. 19, nr. 3, 1 iulie.

Chudoba, K.M., Wynn, E., Lu, M., şi Watson-Manheim M. (2005), „How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization", *Info Systems Journal*, 15, pp. 279-306.

Cozma, I. (2006), „Îmbunătăţirea echipelor de lucru. Pentru o echipă mai bună", *Revista de psihologie organizaţională*, nr. 1-2.

Cozma, I., şi Dinu, A. (2004), „Feedbackul 360 în organizaţii", *Revista de psihologie organizaţională*, nr. 1-2.

Cramton, C.D. (2001), „The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration", *Organization Science*, 12, pp. 346-371.

Cummings, L., şi Bromley, P. (1996), „The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation, în T.R. Tyler şi R.M. Kramer (eds.), *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research* (pp. 302-330), Sage, Thousand Oaks, CA.

Davenport, T., şi Pearlson, K. (1998), „Two cheers for the virtual office", *Sloan Management Review*, 39, pp. 51-65.

Davidow, W., şi Malone, M. (1992), *The Virtual Corporation*, Harper, New York.

Duarte, D., şi Snyder, N. (1999). *Mastering Virtual Teams*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Gouldner, A. (1954), *Patterns of industrial bureaucracy*, Free Press, New York.

Hackman, J.R. (1987), „The design of work teams", în J. Lorsch (ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Handy, C. (1995), „Trust and the virtual organization", *Harvard Business Review*, 73 (3), pp. 40-50.

Hofstede, G.H. (1991), *Cultures and organizations : Software of the mind*, McGraw-Hill, Londra.

Iacono, C.S., şi Weisband, S. (1997), *Developing trust in virtual teams*, lucrare prezentată la The 30th Hawaii International Conference on System Sciences, Maui, HI.

Jarvenpaa, S.L., Knoll, K., şi Leidner, D. (1998), „Is anybody out there ? The implication of trust in global virtual teams", *Journal of Management Information Systems*, 14, pp. 29-64.

Kraut, R., Steinfield, C., Chan, A., Butler, B., şi Hoag, A. (1999), „Coordination and virtualization : The role of electronic networks and personal relationships", *Organization Science*, 10, pp. 722-740,

Lea, M., şi Spears, R. (1992), „Paralanguage and social perception in computer-mediated communication", *Journal of Organizational Computing*, 2, pp. 321-341.

Lipnack, J., şi Stamps, J. (2000), *Virtual teams : People working across boundaries with technology*, ediţia a II-a, John Wiley & Sons, New York.

Maznevski, M. L., şi Chudoba, K.M. (2000), „Bridging Space Over Time : Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness", *Organization Science*, pp. 473-492.

Nardi, B. ; Whittaker, S. ; Schwarz, H. (2002), „NetWORKers and their activity in intensional networks", *Journal of Computer-Supported Cooperative Work*, 11, pp. 205-242.

Nilles, J. (1975), „Telecommunications and organizational decentralization", *IEEE Transactions on Communications*, 10, pp. 1142-1147.

Olson, G., şi Olson, J. (2000), „Distance matters", *Human-Computer Interaction*, 15, pp. 139-178.

Orlikowski, W. (2002), „Knowing in practice : Enacting a collective capability in distributed organizing", *Organization Science*, 13, pp. 249-273.

Park, O., şi Gittleman, S.S. (1995), „Dynamic characteristics of mental models and dynamic visual displays", *Instructional Science*, vol. 23, pp. 303-320.

Pauleen, D.F., şi Yoong, P. (2001), „Relationship building and the use of ICT in boundary-crossing virtual teams : A facilitator's perspective", *Journal of Information Technology*, 16 (4), pp. 205-220.

Piccoli, G., şi Ives, B. (2003), „Trust and the unintended effects of behavior control în virtual teams", *MIS Quarterly*, vol. 27, nr. 3, pp. 365-395.

Powell, A., Piccoli, G., şi Ives, B. (2004), „Virtual Teams : A Review of the Current Literature and Directions for Future Research", *The DATABASE for Advances in Information Systems*, 35, p. 1.

Saunders, C., Van Slyke, C., şi Vogel, D. (2004), „My time or yours? Managing time visions in global virtual teams", *Academy of Management Executive*, 18, pp. 19-31.
Schein, E.H. (1992), *Organizational culture and leadership*, ediţia a II-a, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
Shachaf, P., şi Hara, N. (2002), *Ecological approach to virtual team effectiveness*, http://www.slis.indiana.edu/CSI/WP/WP02-08B.html.
Sundstrom, E., DeMuese, K.P., şi Futrell D. (1990), „Work teams: Applications and effectiveness", *The American Psychologist*, 45 (2), pp. 120-133.
Vickery, C.M., Clark, T.D., şi Carlson, J.R. (1999), „Virtual positions: An examination of structure and performance in ad hoc workgroups", *Information Systems Journal*, 9 (4), pp. 291-312.
Walther, J., şi Bunz, U. (2005), „The rules of virtual groups: Trust, liking, and performance in computer mediated communication", *Journal of Communication*, decembrie, pp. 828-846.
Walther, J., şi Parks, M. (2002), „Cues filtered out, cues filtered in computer-mediated communication and relationships", in M.L. Knapp şi J.A. Daly (eds.), *Handbook of interpersonal communication*, Sage, Thousand Oaks, CA.
Walther, J.B. (1992), „Interpersonal effects in computer-mediated interaction: A relational perspective", *Communication Research*, 19, pp. 52-90.
Walther, J.B., şi Burgoon, J.K. (1992), „Relational communication in computer-mediated interaction", *Human Communication Research*, 19, pp. 50-88.
Walther, J.B., Slovacek, C., şi Tidwell, L.C. (2001), „Is a picture worth thousand words? Photographic image in long term and short term virtual teams", *Communication Research*, 28, pp. 105-134.
Watson-Manheim, M.B., Chudoba, K., şi Crowston, K. (2002), „Discontinuities and continuities: A new way to understand virtual work", *Information, Technology and People*, 15, pp. 191-209.
Weisband, S., şi Atwater, L. (1999), „Evaluating self and others in electronic and face to face groups", *Journal of Applied Psychology*, 84, pp. 632-639.
Wicker, A. (1979). *An introduction to ecological psychology*, Monterey, CA: Brooks/Cole.
Wong, S., şi Burton, R.M. (2000), „Virtual teams: What are their characteristics, and impact on team performance?", *Computational & Mathematical Organization Theory*, 6, pp. 339-360.

Organizaţiile intensiv-cognitive

Cristina Leovaridis

1. Mutaţii în managementul organizaţiilor

1.1. Managementul tradiţional

Frederick Taylor sublinia necesitatea ca organizaţiile să deţină obiective clare, o diviziune a muncii, ierarhii specifice, responsabilităţi şi sisteme formalizate de control. El vedea eficienţa organizaţională ca o problemă de inginerie, existenţa contradicţiei şi a ambiguităţii în organizaţii fiind semne ale slăbiciunii managerului, care pot şi trebuie să fie eliminate ; în aceste condiţii, „mâna invizibilă" a pieţei (după expresia lui Adam Smith) este înlocuită cu „mâna vizibilă" a managerului. Întemeietor al „managementului ştiinţific", Taylor propune aplicarea metodelor ştiinţifice, a calculului raţional, pentru descoperirea celor mai eficiente practici de muncă (*one best way*). Conform lui Taylor, în mod spontan, oamenii „nu reuşesc să ajungă decât în mod excepţional la descoperirea celei mai bune metode de muncă ; este sarcina specialistului să o găsească şi să-l instruiască pe muncitor în utilizarea ei" (Zamfir, Filipescu, 1982, p. 7). Prima formă de organizare a managementului se caracteriza prin :

- diviziunea şi simplificarea muncii : cu cât munca este mai divizată, cu atât devine mai simplă, mai uşor de învăţat şi de executat, lucrătorul ajungând un executant „fragmentarizat", ce nu mai poate fi eliminat din procesul de producţie (ceea ce făcea un om executând cinci operaţii fac mai rapid şi mai exact cinci oameni care execută fiecare câte o singură operaţie) ;
- specializarea maximală a muncii de execuţie, fragmentarea la maximum a activităţilor (lucrătorul ajungând un „necalificat specializat") ;
- reducerea motivaţiei la câştig – se considera că salariatul avea ca unic scop câştigul, iar consumatorului i se ofereau produse standardizate pe acelaşi principiu pecuniar (preţul de vânzare cât mai mic) ;
- transformarea salariatului într-un „necalificat perfect" şi a clientului într-un „număr" ce măreşte vânzările ;
- standardizarea extremă a producţiei, realizarea produselor cu un ciclu lung de viaţă (chiar peste zece ani), varietate redusă, cantitate mare (producţia pentru consumatori de masă, ale căror caracteristici nu sunt cunoscute) ;

- disjuncţia netă dintre conducere şi execuţie („managerii gândesc, iar muncitorii execută"), golirea execuţiei de orice autonomie, participare, decizie, interes pentru problemele generale – salariatul e văzut doar ca „mână de lucru" ;
- controlul rigid, circulaţia informaţiei de sus în jos (ca transmitere a deciziilor) şi de jos în sus (ca sistem de control) ;
- reducerea mediului de activitate la factori constanţi, determinaţi, putând fi dominaţi prin perfecţionări tehnologice ;
- evitarea schimbării, pentru a reduce incertitudinea şi riscul.

„Management ştiinţific" se învăţa şi se practica în virtutea unui set de reguli bine determinate, insuccesul fiind explicat fie prin cunoaşterea incompletă, fie prin neluarea în considerare a datelor cunoscute. În sistemul lui Taylor, *individul uman* era considerat un „instrument inert de execuţie a sarcinilor prestabilite, inventivitatea sa fiind blocată şi eliminată ca disfuncţională" ; *tehnologia* era resursa principală pentru o întreprindere, omul putând fi scos din procesul de producţie oriunde şi oricând tehnologia o permite. *Muncitorii* erau „o problemă de importanţă secundară", rolul lor fiind minimalizat prin aplicarea pe scară largă a tehnologiei avansate (constând în automatizare, robotizare în perioada „noului taylorism"). *Tehnologia* apărea ca un mijloc de înlocuire şi reducere a rolului oamenilor în întreprindere (Zamfir, 1974, p. 33).

Principiile taylorismului au fost dezvoltate apoi de Henry Ford, care, prin introducerea benzii rulante, prezintă clar şi concis concepţia şi practica tehnocentrică : omul devine subordonatul maşinii („asistentul maşinii"), care-i impune ritmul, ordinea operaţiilor, natura activităţii (Stanciu *et al.*, 2003, p. 22).

Cel care a prezentat *întreprinderea ca un complex de funcţii* a fost Henri Fayol. În viziunea sa, structura organizaţională domină salariaţii, fiind concepută pe baza obiectivelor de producţie. Se elaborează o organigramă, în care sunt prevăzute posturile, şi, pe baza schemei posturilor, se trece la selectarea viitorilor angajaţi. Aşa cum firma caută materiile prime ce-i sunt necesare, ea caută şi oamenii ce-i sunt utili, verifică în ce măsură corespund cerinţelor posturilor, îi repartizează şi îi foloseşte. Omul este tratat nu în funcţie de ce este el, ci de ce are nevoie întreprinderea. Fayol introduce ideea grupării activităţilor similare în cadrul unor departamente şi a construirii unor ierarhii piramidale conduse de un singur manager. El formulează 14 principii generale ale managementului, printre care unele fundamentale :

- unitatea de direcţie – un singur şef şi un singur program pentru un ansamblu de operaţii vizând acelaşi scop ;
- armonizarea intereselor contradictorii – subordonarea interesului individual faţă de cel general ;
- asigurarea bunei transmiteri a dispoziţiilor în ierarhia organizaţională ;
- disciplinarea – implică ascultare, stăruinţă, activitate, ţinută corespunzătoare, manifestarea semnelor exterioare ale respectului conform convenţiilor stabilite de întreprindere (vezi Zlate, 2001a).

În aceeași concepție și aceeași practică mecanicistă se încadrează gândirea sociologului german Max Weber, care propune un model ideal al organizării, *birocrația*. În birocrație oamenii trebuie să corespundă următoarelor zece criterii :

1. sunt persoane libere, supuse unei autorități doar în cadrul obligațiilor lor oficiale ;
2. sunt organizați într-o ierarhie a posturilor clar definită ;
3. fiecare post are o sferă de competență bine definită ;
4. postul este ocupat pe baza unei relații libere contractuale, în cadrul unei selecții ;
5. candidații sunt selecționați pe baza calificării lor tehnice (examene, certificate), ei sunt numiți, și nu aleși ;
6. sunt remunerați printr-un salariu fix și au dreptul la pensie ;
7. postul este considerat singura sau cel puțin principala ocupație profesională a titularului său ;
8. activitatea pe post reprezintă o carieră, ceea ce implică promovare în funcție de vechime și activitate, promovare ce depinde de aprecierea superiorilor ;
9. angajatul nu este proprietarul mijloacelor de administrare și nu își poate „însuși" postul său ;
10. angajatul este supus unui control și unei discipline stricte și sistematice în muncă (vezi Zlate, 2001b).

Managementul bazat pe concepția „utilizării" tehnocentrice a omului își găsește expresia în *organizarea muncii pe baze funcționale*, trecerea problematicii umane în atribuția unei funcții a întreprinderii menite să gestioneze personalul (așa cum alte funcții se ocupă cu gestionarea materiilor prime, vânzarea etc.).

Identificarea angajaților dintr-o organizație cu „personalul" conducea în practica managerială la tratarea omului ca o „altă resursă", alături de cele naturale și tehnologice. Ca și materiile prime, omul (ca resursă) este achiziționat (angajat), sortat (prin selecție), repartizat, folosit etc., el fiind un „obiect" la dispoziția întreprinderii.

Alte soluții manageriale au venit din perspectiva *Școlii relațiilor umane* (Elton Mayo, Douglas McGregor, Frederick Hertzberg etc.) sau a apariției *unor alternative la birocrația mecanică*, precum birocrația profesională, birocrația creativă, adhocrația, însă și acestea au fost ulterior criticate (vezi Zlate, 2007).

Adhocrația a reprezentat un salt spectaculos în organizarea instituțională. Adhocrația reprezintă organizația specialiștilor, a profesioniștilor, care nu se bazează însă, ca birocrația profesională, pe standardizarea calificărilor, ci pe combinarea competențelor unor profesioniști cu specializări diferite, integrați în echipe temporare, centrate pe probleme și deci foarte flexibile și inovatoare. Problema sau proiectul structurează echipa de specialiști ce comunică informal, fără planificare sau control. Față de individualismul specialistului din birocrația

profesională, în adhocrație esențială este cooperarea interdisciplinară, centrată pe inovare (Vlăsceanu, 1999, p. 210).

Henry Mintzberg numește adhocrația o „organizație inovatoare" și o caracterizează drept „o structură superior organică, cu o formalizare redusă a conduitei ; înaltă specializare profesională pe orizontală, bazată pe instruire formală ; o tendință de a grupa specialiștii pe unități funcționale pentru scopuri de gospodărire a resurselor umane, dar prin distribuirea lor în echipe mici, lucrative, centrate pe proiecte cerute de piață ; sprijinirea pe legăturile care încurajează adaptarea reciprocă în cadrul echipelor și între echipe, ca mecanisme de coordonare, și descentralizarea selectivă în și între echipe, localizate în diverse părți ale organizației și implicând combinații variate de conducători intermediari și de experți administrativi operaționali" (1989, p. 199).

1.2. Deconstructivismul – depășirea perspectivei funcționaliste asupra managementului

Formele tradiționale de management au fost criticate. *Taylorismul* a simplificat omul la maximum, reducându-l la un „reziduu", o ființă motivată doar de câștig și de teama de a nu fi pedepsit, aptă să execute operații ce nu-i trezesc nici un interes. Aportul Școlii relațiilor umane a fost considerat dezamăgitor : omul rămânea prizonierul viziunii anterioare, exercitând o muncă pasivă și răspunzând stereotip stimulilor la care era supus. Stimulilor economici li se adaugă pur și simplu stimulii afectivi : „Complexitatea considerabilă determinată de introducerea acestei afectivități în raționamentul organizațional este contrabalansată de postularea unei «naturi umane» ale cărei caracteristici și nevoi pot fi inventariate, sunt previzibile și deci influențabile" (Friedberg, 1997, p. 42). Variantele de optimizare prin studii științifice au fost criticate : sumele mari de bani investite în realizarea cercetărilor științifice pentru studierea comportamentului organizațional au ca rol „nu să facă organizația mai eficientă, ci să legitimeze ideea că managerii sunt experți imparțiali" ; teoreticienii critici consideră că aceste studii nu cresc eficiența organizațională, ci reproduc valorile curente și relațiile de putere existente, legitimând existența formelor de control.

Adhocrația a fost criticată mai ales pe temeiul existenței ambiguității și incertitudinii atât în activități, cât mai ales în cariera angajaților (vezi Zlate, 2007).

Așadar, managementul resurselor umane în viziune „clasică" (funcționalistă) era orientat în special către *eficiența strict economică imediată* a întreprinderii (profitul) : omul este un factor care poate fi „utilizat" intens, „resursa umană" e o resursă ce trebuie folosită ca oricare alta, mai mult, prin ea se pot utiliza mai bine și celelalte resurse (Hoffman, 1999, p. 62).

În ciuda criticilor, *caracteristici ale managementului tradițional s-au păstrat și astăzi* ca un artificiu pentru a încuraja exploatarea economică, cu scopul de a

micşora puterea muncitorilor prin dezumanizarea lor (obţinută prin distrugerea plăcerii şi mândriei în muncă). Totuşi, virtuţile acestui management sunt importante, deoarece el continuă să stea la baza producerii multora dintre bunurile şi serviciile de astăzi (Drummond, 2000, pp. 37-38). Astăzi, multe organizaţii practică încă supravegherea în maniera clasică (există camere video de supraveghere a angajaţilor, carduri electronice pentru ca ei să poată intra în/ieşi din incinta organizaţiei, senzori care detectează orice eroare în realizarea anumitor piese etc. – Drummond, 2000).

Chiar şi în noile sisteme de management, grupul managerial elaborează un sistem de valori, norme, cunoştinţe capabile să servească *interesele proprietarului*, generând o ideologie managerială şi o practică specifice desemnate prin conceptul de *managerialism*.

Managerialismul „nu însoţeşte inevitabil managementul, el este un mod de manipulare activă, o manipulare strategică subminând criticile productive" (Deetz, 1992, p. 298). Managerialismul este caracterizat prin dorinţă de control, o dorinţă de putere care operează prin normalizarea conflictului şi creşterea eficienţei organizaţionale, făcând din succesul managerial un scop al tuturor membrilor organizaţiei. Această practică operează activ împotriva emancipării salariaţilor, „costurile invizibile ale acţiunilor respective asupra caracterului uman sau a bunăstării sociale sunt rareori menţionate" şi luate în calcul (Deetz, 1992, pp. 229, 233, 248). Căile de promovare a managerialismului sunt:

- „naturalizarea" – considerarea funcţiilor de conducere drept ceva „natural", firesc, inevitabil, în loc să fie tratate ca un domeniu al relaţiilor de putere ce trebuie supus proceselor de democratizare a organizaţiilor;
- „neutralizarea" – golirea activităţilor manageriale de fundamentul lor valoric, normativ, ruperea lor de filosofiile oamenilor şi prezentarea lor ca instrumente „obiective", „ştiinţifice", elaborate şi neavând nimic comun cu interesele unor grupuri sociale;
- „legitimizarea" – considerarea managementului drept un rezultat direct al intereselor „legitime" ale tuturor grupurilor dintr-o organizaţie, servind legal toate aceste interese (Deetz, 1992).

Ca şi înainte, astăzi orice întreprindere reprezintă un spaţiu social de desfăşurare a puterii, un loc unde există şi se confruntă grupuri sociale cu interese, concepţii, mentalităţi, imagini, credinţe etc. diferite, iar managerii iau decizii şi conduc de pe poziţiile unui astfel de grup particular de interese. „Prin managerialism, anumite interese sunt arbitrar privilegiate, procesul de luare a deciziilor este distorsionat şi conflictele semnificative sunt înăbuşite. În final, relaţiile de autoritate arbitrare ale managerialismului înjosesc caracterul uman." (Deetz, 1992, p. 5)

Critica managerialismului este necesară, tocmai pentru a arăta că el nu este inevitabil, fiind necesar să găsim modele noi, alternative la el, să dăm o altă semnificaţie resurselor umane şi să concepem alt tip de management al lor.

Managerialismul actual este inspirat de sisteme similare mai vechi : sistemul *taylorist* (asimilat cu viziunea tehnocentrică) şi cel *weberian* (al birocraţiei bazate pe raţionalitatea instrumentală). Şi astăzi se conservă modelul birocratico-tehnocentric, la baza căruia stau ruptura totală dintre conducere (management) şi execuţie (masa personalului), reducerea motivaţiei umane la câştig şi a instrumentelor manageriale la exercitarea puterii şi a controlului, viziunea asupra omului ca asistent al maşinii.

O schimbare de paradigmă se întrevede a fi necesară. În acest sens, s-a dezvoltat, într-o primă fază, *deconstructivismul.* El porneşte de la teza creării realităţii sociale şi a structurii de către oameni (constructivismul) şi pune în discuţie modul real în care are loc această construcţie. Principiile fundamentale ale desconstructivismului fac referire la trei aspecte : 1) schimbarea concepţiei despre relaţiile de putere ; 2) cunoaştere ; 3) competenţe în organizaţie. Principiile puterii, în viziunea lui Michel Foucault, capătă o altă factură :

- actorii sociali pot să-şi valorizeze şi să-şi valorifice interesele doar în măsura în care ajung *să deţină puterea* ;
- puterea *nu este un drept* pe care-l au sistemele de dominare, ci sistemele de dominare constituie rezultatul procesului puterii ;
- relaţiile de putere *nu sunt exterioare altor relaţii*, ci sunt efectul inegalităţilor, al diviziunilor care există în toate relaţiile (puterea există în întreprinderi, în şcoli, în familie, în societate prin relaţii de subordonare şi disciplină, ca urmare a „rutinelor zilnice") ;
- puterea nu se exercită de la vârf, ci *există în relaţiile reciproce* ale celor ce o posedă şi a celor ce nu o posedă (nici un grup managerial nu poate controla acţiunile din organizaţie dacă nu influenţează gândurile altor grupuri ; grupul ce controlează are nevoie de susţinerea grupurilor controlate) ;
- relaţiile de putere *întâmpină totdeauna rezistenţă* (rezistenţa nu e simplă opoziţie, ci prezenţa conflictelor „necesare" în orice organizaţie – Foucault, 1998, 1999, 2000).

Managerul (patronul) nu-şi poate exercita puterea fără acceptul subordonaţilor, iar subordonaţii nu pot exista fără manager, *dependenţa reciprocă este asimetrică*, deoarece puterea managerului e mai mare decât cea a subordonaţilor (deşi uneori subordonaţii pot forţa schimbarea managerului).

În acest context, este semnificativ de amintit care sunt relaţiile dintre cunoaştere şi putere în cadrul organizaţiilor, din perspectivă deconstructivistă :

- cunoaşterea este cel mai *influent* element al organizaţiilor ;
- cunoaşterea este un *instrument* în mâinile diferiţilor actori ;

- *puterea* modernă este strâns legată de cunoaştere ;
- nu există nici un caz de desfăşurare a puterii fără o desfăşurare corelată a cunoaşterii ;
- cunoaşterea nu este o unealtă nevinovată sau neutră folosită pentru a realiza ceva valoros din punct de vedere social, ci este strâns legată de putere : cunoaşterea creează adevărul şi stabileşte standarde pe baza cărora unii devin subordonaţii altora (Foucault, 1999 ; Alvesson, 2004, p. 57).

Referitor la competenţe, noua viziune afirmă că instituirea competenţelor este o relaţie de *interacţiune simbolică*, dar în care intervine puterea (Hoffman, 1999).

Reproblematizarea puterii în organizaţie este pusă legătură cu sfera cunoaşterii. Există însă riscul apariţiei unui pericol : puterea (prin cunoaştere) poate deveni *disciplinatorie*, ea este transformată în ceva „natural", corectă prin ea însăşi, neutră, obiectivă. Cunoaşterea ştiinţifică este transformată într-un instrument tehnic de raţionament de către organizaţie în vederea controlării oamenilor. Managerii folosesc ştiinţa în propriul interes, făcând din „discursul managerial" (care este doar unul dintre nenumăratele discursuri posibile) singurul discurs valabil, legitim, „serios", întemeiat pe „cunoaştere ştiinţifică" şi deci demn de luat în considerare.

În negocierea competenţelor, intervine iarăşi *pericolul puterii disciplinatorii*, ce împiedică adesea construcţia unui sistem de competenţe în beneficiul salariaţilor, impunând, sub masca consensului, un contract în dezavantajul salariatului. Deşi salariatul este foarte mulţumit de negocierea competenţelor, el poate fi păcălit să accepte „liber şi nesilit de nimeni" ca urmare a unor practici rutiniere (valori şi norme încorporate într-un comportament rutinier zilnic) ce par „fireşti", „naturale" (Hoffman, 1999, p. 85).

1.3. Managementul antropocentric

În ultimii ani, un nou tip de organizaţie capătă identitate – organizaţia a cărei resursă principală o constituie *cunoaşterea deţinută de angajaţi*. Astfel, apare necesitatea de a se practica un nou tip de management, diferit de cel tradiţional : *managementul antropocentric*.

Modelul antropocentric construieşte *un nou tip de management al resurselor umane* bazat pe pregătirea oamenilor şi competenţe ; *creşterea calităţii umane* şi *umanizarea muncii* devin imperative ; satisfacţia muncii devine *outputul uman* al firmei, pe lângă outputul economic ; accentul este pus pe resursele personalităţii omului, pe o cultură în care procesul negocierii trebuie condus spre stabilirea unui consens asupra obiectivelor organizaţiei, a sarcinilor, a tipurilor de abilităţi solicitate şi a recompenselor acordate.

Noul tip de management începe cu *schimbarea viziunii despre om şi a atitudinii faţă de om*. Nu este vorba doar de a folosi mai mult şi mai bine omul (omul ca mijloc), ci, în primul rând, de a socoti *omul drept scop suprem* şi a

vedea ce poate şi ce trebuie să facă organizaţia pentru ca omul să se realizeze în şi prin muncă. Din această perspectivă, resursele umane nu mai reprezintă doar „personalul unei întreprinderi", ci constituie o construcţie socioculturală ce valorizează şi valorifică – pe baza anumitor modele – potenţialul uman al întreprinderii şi contextele sale de acţiune (Hoffman, 1999, pp. 50, 55).

Managementul antropocentric îşi formează o altă imagine despre om, valorizând şi valorificând potenţele de ansamblu ale omului, ca fiinţă multidimensională, mai ales pe cele superioare : valorile morale, religioase, sociale, sentimentele de responsabilitate şi solidaritate umană, cooperarea şi relaţiile bazate pe încredere reciprocă, credinţa etc.

Devine central rolul „contractului psihologic", al „culturii întreprinderii", ce depăşeşte ideea „omului economic" (Schein, 1992). Contractul psihologic defineşte ceea ce un salariat aşteaptă din partea celor ce-l angajează, nu numai în termeni economici (salariu, condiţii de muncă, securitate), ci şi din punct de vedere psihologic (modul în care este privit şi încurajat să-şi dezvolte cunoştinţele etc. – Schein, 1992).

Din perspectiva managementului cunoaşterii, *cultura este esenţială*, mediul cultural în care oamenii socializează (valori, norme, mentalităţi, credinţe, modele comportamentale etc.) joacă un rol esenţial în toate procesele de cunoaştere. Devine general admisă ideea că organizaţiile care au succes îşi construiesc viziunea în domeniul managementului cunoaşterii astfel încât să corespundă culturii lor. Managementul cunoaşterii este astfel dependent de cultura organizaţională : cunoaşterea este un proces ce se desfăşoară pe baza valorilor şi principiilor de viaţă instituite de o cultură, ceea ce face ca managementul său să fie o activitate complexă (Alvesson, 1993, 1994, 2002).

Aşadar, organizaţiile ce recurg la un management antropocentric se detaşează prin semnificaţia pe care o acordă calităţii şi motivării personalului ; sunt dependente în mare măsură de imaginea lor (brandul organizaţiei) ; se centrează şi se dezvoltă pe baza relaţiilor în cadrul reţelelor ; activitatea este adaptată permanent la portofoliul clientului ; factorul cel mai important îl constituie oamenii şi competenţele lor (Alvesson, 2004, p. 138).

Organizaţiile care practică un management antropocentric acordă o atenţie deosebită *negocierii competenţelor angajaţilor*. Din perspectiva gândirii *interacţionist-simbolice*, competenţele nu mai sunt privite nici ca *aparţinându-i* individului (cineva este competent datorită faptului că ştie şi poate să facă ceva), nici ca fiind *atribuite* de conducere (postul deţinut dă o competenţă în acţiune), ci ca un *construct sociocultural* realizat prin *dezvoltare reciprocă şi negociere permanentă* între membrii organizaţiei şi conducere (Hoffman, 1999).

Constrângerile structurii existente devin mult mai slabe, pe primul loc este amplasată relaţia de *colaborare* şi *interes reciproc* dintre conducere şi membrii organizaţiei. Membrii organizaţiei (sau cei ce solicită angajarea) vin şi propun activităţi pe care pot sau vor putea (capabilităţi reale şi virtuale) să le realizeze,

solicitând pentru acestea unele recompense. La rândul ei, conducerea acceptă sau nu propunerile, vine cu solicitările sale, oferă recompense şi oportunităţi de schimbare a capabilităţilor (prin cursuri de pregătire, practici pentru activităţi pe care individul nu este încă apt să le realizeze). Competenţele negociate implică atât procesele de valorizare de către organizaţie a ceea ce sunt dispuşi membrii ei să realizeze, cât şi de către aceştia a ceea ce oferă organizaţia.

Negocierea (tranzacţia) generează structura pe baza interacţiunii membrilor săi. Organizaţia, în ansamblul său, şi structura sa în particular se construiesc prin *confruntarea unor concepţii*, valori, modele culturale, ambiţii etc. ale întreprinderii, pe de o parte, şi ale viitorului angajat, pe de alta. Prin construcţia competenţelor, toată organizaţia devine astfel un spaţiu sociocultural de *construire* a realităţilor sociale (Hoffman, 1999).

Negocierea competenţelor se face în beneficiul tuturor părţilor interesate, prin democratizarea tipului specific de „discurs" al fiecăreia, a practicilor personale reprezentative (de la îmbrăcăminte, limbaj şi cunoştinţe la valori, concepte, reguli, principii). Conceptul de *discurs* se referă la orice tip de acţiune ce semnifică o intenţie şi o poziţie simbolică (de exemplu, existenţa unui spaţiu special rezervat maşinilor conducerii e un discurs, căci „spune ceva" despre regulile şi valorile organizaţiei) (Foucault, 1998). Aceste discursuri şi „practici reprezentative" nu au un statut egal şi exprimă relaţii de putere, căci „nu toate discursurile sunt egale sau au aceeaşi putere. Unele justifică şi alte discursuri dominante, putând coexista, altele contestă ordinea socială existentă şi sunt pasibile de a fi marginalizate sau înăbuşite în diferite feluri" (Foucault, 1998). Noul sistem se opune celui nedemocratic, în care puterea suverană (managerii) marginalizează şi înăbuşă tipurile de discurs (de exprimare) ce contrazic interesele firmei şi permite doar exprimarea discursurilor ce vin în întâmpinarea intenţiilor conducerii (cunoştinţe, imagini, obiceiuri, cerinţe de recompense etc.), făcând din discursul managerial dominant o putere strategică (Deetz, 1992).

Managementul antropocentric presupune *libertatea alternativelor de exprimare şi practică a tuturor actorilor*, asigurarea dreptului egal de a practica un discurs sau altul, de a accepta un comportament sau altul (unii doresc muncă autonomă, alţii nu, unii vor o activitate creativă şi responsabilă, alţii vor o slujbă fără răspunderi, chiar dacă e slab retribuită). Esenţialul constă în a-i trata pe subordonaţi ca fiinţe umane, căci „în organizaţiile transnaţionale, structurate ca nişte noi sisteme feudale, angajatul este în primul rând o resursă, niciodată un cetăţean" (Deetz, 1992). Fiecare deţinător de interese (*stakeholder*) trebuie să aibă dreptul şi puterea lui, iar „lupta nu se duce contra unei forţe atotputernice care direcţionează gândul şi acţiunea, ci contra conflictului uitat, tăinuit, înăbuşit – puterea disciplinară – din practicile curente" (Deetz, 1992).

Democratizarea procesului de negociere a competenţelor presupune reconstruirea sistemele de cunoştinţe, imagini, mituri şi istorii practicate în organizaţie, dezvăluirea naturii lor reale, renunţarea la a le mai considera neutre, naturale,

obiective. Toţi actorii ce intervin în procesul instituirii competenţelor trebuie să accepte şi interesele altor părţi, să încerce să ajungă la un punct de vedere în avantajul tuturor. În locul „jocului cu sumă nulă" (în care unul câştigă ceea ce altul pierde), democratizarea competenţelor şi a organizaţiei implică „jocul în care toţi actorii câştigă", căci satisfacerea salariaţilor este baza succesului organizaţiei, satisfacerea clientului determină realizarea intereselor firmei etc. În locul „consensului" realizat prin neluarea în considerare a adevăratelor interese ale salariatului, democratizarea negocierii competenţelor necesită discutarea liberă a tuturor punctelor de vedere; acestea trebuie să „exprime" omul în toate aspectele sale (legate de organizaţie, familie, comunitate etc.). În măsura în care firma practică un management nedemocratic, impunând „discursul managerial", ea blochează „ascultarea" altor puncte de vedere sau reduce exprimarea salariaţilor doar în această calitate, nu şi în calitate de cetăţeni, familişti etc.

Deşi organizaţia poate promova oficial o viziune democratică în negocierea competenţelor, este posibil ca în realitate aceasta să implice o serie de *dificultăţi*, din cauza nepregătirii angajaţilor, a necunoaşterii modalităţilor de lucru în firmă, a lipsei competenţelor de negociere sau din alte motive. În acest caz, un rol important revine sindicatelor, care pot asista salariaţii în relaţiile cu patronatul (Hoffman, 1999, p. 91).

În managementul axat pe competenţe, *posturile se definitivează prin negociere* şi se pot modifica permanent pe parcursul activităţii salariatului în organizaţie. Cerinţele de angajare şi activitate a salariatului nu mai sunt predefinite pe baza unei fişe de post rigide şi stabile, a unei organigrame, care să reprezinte criterii de selecţie şi promovare; se stabilesc competenţele pe care omul le are şi doreşte să le pună în practică şi pe care firma le acceptă, iar pe această bază se proiectează şi se reproiectează posturile şi obligaţiile corespunzătoare lor (Hoffman, 1999, pp. 152-153, 155).

În viziunea bazată pe competenţe, selecţia devine procesul prin care firma îl alege pe cel mai bun candidat ce-i oferă cele mai mari avantaje, iar candidatul selectează cele mai bune oferte ale firmei în raport cu exigenţele şi disponibilităţile sale. Selecţia devine un proces de interacţiune între cerere şi ofertă, o evaluare reciprocă a alternativelor solicitate şi acceptate. Astfel se depăşeşte vechea practică, în care prin selecţia personalului se aleg oamenii conform unor principii şi criterii prestabilite, evaluarea se referă la „aprecierea gradului în care angajaţii îşi îndeplinesc responsabilităţile de serviciu" (Mathis *et al.*, 1997, p. 156), iar personalul este pasiv şi responsabilităţile sunt prescrise şi reduse la sarcinile date de întreprindere. Performanţa individuală presupune mai mult ca oricând participarea activă la evoluţia firmei şi chiar la redefinirea strategiilor. De la aprecierea modului de îndeplinire a sarcinilor prestabilite, se trece la evidenţierea performanţelor prin acţiuni independente, creative, autonome (Leovaridis, 2007).

2. Organizațiile intensiv-cognitive

2.1. Locul organizațiilor intensiv-cognitive în clasificarea organizațiilor

Noul tip de management își găsește un teren favorabil practicării în organizațiile denumite „intensiv-cognitive" (*knowledge-intensive organizations*), „creatoare de cunoaștere organizațională" (*organizational knowledge creation*).

În 1990, Stewart R. Clegg a prezentat o tipologizare și o periodizare interesante ale organizațiilor pe trei mari paradigme: *tradițională* (prerațională), *modernistă* (rațională) și *postmodernistă* (postrațională). În cadrul celei de-a treia categorii, Clegg menționa *organizațiile intensiv-cognitive* și *organizațiile bazate pe competențe* (1990). În prima categorie intră instituțiile de învățământ, agențiile de consultanță ș.a., în a doua organizațiile de cercetare și inovare ș.a. Încadrarea într-o categorie sau alta rămâne totuși relativă.

Ikujiro Nonaka (1994, *apud* Hoffman, 2004, p. 244) a folosit sintagma *organizații bazate pe cunoaștere* pentru a denumi patru tipuri de organizații, și anume:

1. *organizații de cunoaștere rutinizată* – exprimă cunoașterea materializată în tehnologii, reguli și proceduri (întreprinderi tradiționale, școli generale), în cadrul birocrației mecanice a lui Henry Mintzberg;
2. *organizații dependente de expert* – exprimă competențe integrate în membri-cheie (spitale, universități), în cadrul birocrației profesionale definite de Henry Mintzberg;
3. *organizații dependente de analistul simbolic* – corelate cu abilitățile mentale ale membrilor-cheie (firme de consultanță, în care se includ și agențiile de publicitate);
4. *organizații de comunicare intensivă* – concentrate asupra cunoașterii de natură culturală.

Din aceeași perspectivă a cunoașterii, tipologizarea propusă de Uniunea Europeană (European Commission, 1999, p. 50) clasifică astfel organizațiile:

1. *organizații net exportatoare de cunoaștere* (categorie în care intră instituțiile de cercetare, învățământ, consultanță, media, agențiile de publicitate, dar și o serie de noi tipuri de firme legate, cu deosebire, de procesele inovatoare, crearea și difuzarea unor soft-uri etc.);
2. *organizații exportatoare de cunoaștere care îmbină producerea și difuzarea cunoașterii cu o activitate practică de înaltă tehnologie* și care își generalizează propria experiență pentru a produce și a difuza cunoaștere (în această categorie ar intra sănătatea, serviciile informatice și o serie de

întreprinderi cu o puternică bază proprie de cercetare sau corelate cu întreprinderi de acest tip) ;
3. *organizaţiile net importatoare de cunoaştere*, care „trăiesc" pe baza transferului de cunoaştere şi inovare tehnologică realizate în cadrul celor două categorii precedente (aici intră întreprinderile de înaltă tehnologie care beneficiază de mijloacele de producţie de tip informatic, biotehnologiile, tehnologiile ecologice etc.) ;
4. *organizaţiile „autarhice"*, care produc cunoaştere doar pentru ele însele şi au un grad ridicat de tradiţionalism (cum ar fi atelierele meşteşugăreşti şi industriile neantrenate în fluxul tranziţiei spre economia bazată pe cunoaştere).

Conform acestei concepţii (ce se încadrează în viziunea postmodernistă), organizaţiile sunt clasificate conform specificului activităţii lor, dar şi tipului de management folosit. Ikujiro Nonaka (1994, *apud* Hoffman, 1999, p. 98) a dezvoltat aceste idei, elaborând o interesantă *viziune asupra managementului cunoaşterii* : oamenii creativi sunt abordaţi într-un management nonierarhic, cu un înalt grad de autonomie a individului şi grupului, practicând autoorganizarea şi automotivarea. Instituţiile de cercetare, firmele de consultanţă etc. au, prin natura lor, un anumit specific, ce implică necesitatea ca fiecare angajat să aibă acces liber la informaţia ce-i trebuie printr-un număr minim de verigi, managerul oferind indivizilor şi echipelor libertate şi autonomie în ce priveşte propriile obiective ; echipele organizate pe proiect, cu organizare proprie, sunt corelate unele cu altele într-o organizaţie foarte interactivă.

2.2. Definirea organizaţiilor intensiv-cognitive

Distincţia dintre organizaţiile intensiv-cognitive (formate din *knowledge workers*), cele bazate pe competenţe şi alte tipuri de instituţii care apelează mai mult sau mai puţin la cunoaştere nu este atât de evidentă, de vreme ce majoritatea organizaţiilor şi activităţilor presupun un gen de cunoaştere sau altul.

În sens larg, *organizaţiile intensiv-cognitive* pot fi definite drept organizaţiile care oferă pe piaţă cunoaştere sau produse bazate pe cunoaştere. Aceste produse pot fi planuri, prototipuri, schiţe, licenţe, pregătire umană, mesaje simbolice sau produse de masă realizate în urma cercetărilor departamentului de cercetare-dezvoltare etc. (Alvesson, 2004, p. 17).

Organizaţiile intensiv-cognitive sunt organizaţiile în care principala resursă o constituie nu mijloacele fixe (clădiri, maşini) sau capitalul financiar, ci angajaţii şi competenţele deţinute de ea (abilităţi, experienţe, cunoştinţe, valori), esenţiale pentru crearea bunurilor intangibile ce „se produc aici". *Munca simbolică* – utilizând idei şi concepte – este crucială, în timp ce prelucrarea obiectelor materiale sau oferirea unor servicii tangibile nu are prea multă importanţă.

„Activitatea cognitivă ghidată de teorie este importantă – sau cel puţin face diferenţa – în mai multe situaţii şi pentru mai mulţi oameni în organizaţiile de acest tip decât în alte organizaţii" (Alvesson, 2004).

În sens restrâns, firmele intensiv-cognitive sunt definite drept „companii în care munca este, în cea mai mare parte, de natură intelectuală, iar angajaţii calificaţi, foarte instruiţi, constituie majoritatea forţei de muncă" (Alvesson, 2000, p. 1101). Atributul *intensiv-cognitiv* poate fi aplicat firmelor în care „cunoaşterea are o importanţă mai mare decât alte inputuri, iar capitalul uman – opus celui fizic sau financiar – domină" (Swart şi Kinnie, 2003, p. 60).

Există două mari *tipuri de firme* în categoria organizaţiilor intensiv-cognitive: *firmele care oferă servicii profesionale* şi *firmele ce se bazează pe cercetare-dezvoltare* (CD). Exemple tipice pentru primul caz sunt firmele de avocatură, de contabilitate, de consultanţă în management, inginerie şi IT, agenţiile de publicitate şi de relaţii publice etc. Exemplele din a doua categorie includ companii bazate pe ştiinţele exacte şi tehnologie, precum companiile farmaceutice şi de biotehnologie, cele high-tech etc.

O diferenţă importantă între firmele care oferă servicii profesionale şi majoritatea firmelor de cercetare-dezvoltare este că primele produc şi distribuie *obiecte intangibile*, iar profesioniştii lor *interacţionează direct cu piaţa* (clienţii), în timp ce firmele de cercetare-dezvoltare produc *produse tangibile*, iar *interfaţa dintre angajaţi şi clienţi e redusă* şi are loc prin intermediul departamentelor de marketing (Alvesson, 2004, p. 19).

Firmele intensiv-cognitive nu pun accent pe trăsături profesionale tipice (norme profesionale constrângătoare), educaţie standardizată, criterii pentru certificare, o asociaţie profesională puternică etc. (Alvesson, 2001, p. 864). În cadrul lor, aceiaşi oameni se ocupă adesea de marketing, producţie şi dezvoltare. Aceasta necesită o combinare a abilităţilor şi o orientare puternică spre client.

2.3. Caracteristici generale ale organizaţiilor intensiv-cognitive

Aproape 10-15% din întreaga forţă de muncă în Europa de Vest şi America de Nord lucrează în domenii intensiv-cognitive şi acest procent poate creşte la 15-20% în 10-20 de ani. *Munca intensiv-cognitivă* este o parte substanţială a tuturor organizaţiilor şi semnificaţia sa economică poate fi chiar mai mare decât sugerează aceste cifre, de vreme ce ele influenţează practicile altor organizaţii prin difuzarea ideilor, tehnologiilor, standardelor etc. (Alvesson, 2004). Uneori, caracteristica *intensiv-cognitivă* nu se referă numai la firme, ci şi la anumite părţi ale lor care au caracteristici organizaţionale mai apropiate de cele ale organizaţiilor ce oferă servicii profesionale decât de cele din sectorul de activitate din care face parte compania ca întreg (Alvesson, 2004).

Principalele *caracteristici ale firmelor intensiv-cognitive*, ce le deosebesc de alte organizaţii prin natura muncii şi prin modul în care sunt conduse şi organizate, sunt următoarele:

1. angajaţi sunt înalt calificaţi şi desfăşoară activităţi de cunoaştere, utilizând abilităţi intelectuale şi simbolice. Activităţile *se bazează pe abilităţile intelectuale ale majorităţii angajaţilor*, care au o educaţie teoretică şi o experienţă practică relevantă. Salariaţii sunt nu numai înalt calificaţi, ci şi automotivaţi. Educaţia formală este considerată ca fiind foarte utilă în facilitarea abilităţilor teoretice şi analitice, esenţiale pentru astfel de organizaţii; educaţia poate fi văzută, de asemenea, ca un indicator al competenţei şi o legitimare a statutului de expert, precum şi a salariilor ridicate ale angajaţilor. Lor li se acordă, de obicei, salarii peste medie şi au un statut înalt, deseori fiind numiţi „gulere aurii". Dacă multe organizaţii pun accent pe cunoaşterea încorporată în tehnici, reguli şi proceduri, firmele intensiv-cognitive se bazează pe abilităţile cognitive ale personalului, înrădăcinate în cultura organizaţională (văzută drept mod comun de înţelegere a lumii). Avantajul competitiv constă în special în „utilizarea" eficientă a resurselor umane; dacă ele nu sunt ataşate de firma respectivă, se acordă o importanţă majoră recrutării, selecţiei şi construirii unei culturi care să reţină angajaţii cu abilităţi ce pot constitui baza succesului firmei;
2. există un grad înalt de autonomie şi ierarhii organizaţionale aplatizate. Structurile organizatorice sunt mult mai flexibile, pot fiinţa ad-hoc, iar ierarhiile sunt mult reduse, se acordă mai multă importanţă iniţiativelor angajaţilor, astfel încât „bunurile intelectuale" să fie utilizate eficient;
3. separarea concepţiei de execuţie este rar practicată, managementul nu stabileşte un monopol intelectual în muncă, în opoziţie cu formele organizaţionale clasice, bazate pe o diviziune şi o ierarhie riguroase ale muncii. Membrii sunt stimulaţi de autonomie mai mult decât de avansarea în carieră, sunt ghidaţi mai degrabă de viziunea profesională decât de reguli standardizate de comportament;
4. structurile organizaţionale sunt flexibile, ad-hoc, adaptabile. Activitatea de cunoaştere deseori necesită o structură organizaţională flexibilă, în care autoritatea este dată de competenţă mai mult decât de poziţia formală: „Gradul înalt de adaptare la client şi de inovare al firmelor de servicii profesionale face ca principiile tradiţionale ale managementului, cum ar fi standardizarea, rutinarea şi supervizarea, să fie dificil de aplicat" (Alvesson, 2004, p. 23);
5. comunicarea este extinsă în vederea coordonării şi rezolvării problemelor, datorită unui înalt nivel de ambiguitate. O caracteristică esenţială a acestor tipuri de firme *este capacitatea de a rezolva probleme complexe prin dezvoltarea unor soluţii creative şi inovatoare*. Conceptele de *intensiv-cognitiv* şi *muncă cognitivă* sunt construcţii sociale care servesc la accentuarea statutului

elitelor, al grupurilor intelectuale. Sarcinile unice, complexe şi deseori ambigue pe care le implică activitatea presupun o comunicare extensivă pentru realizarea coordonării şi rezolvarea problemelor. Regulile, planificările şi metodologiile care prescriu în detaliu cum trebuie să se desfăşoare o activitate joacă un rol mult mai redus, prevalează „acordul asupra soluţiei unei probleme ceea ce necesită comunicare activă şi negociere" (Deetz, 1997, p. 156). Chiar dacă există constrângeri, angajaţii deseori au un rol creativ şi de negociere pentru a se ajunge la un acord cu privire la ceea ce trebuie făcut, cum anume trebuie să se facă acel lucru şi care sunt responsabilităţile lor ;

6. orientarea majoră către client – O organizaţie intensiv-cognitivă este recunoscută social drept creatoare de valori prin utilizarea cunoaşterii avansate. Clienţii, publicul informat şi oamenii care lucrează în companie se aşteaptă ca educaţia, instruirea, abilitatea de a rezolva probleme, creativitatea şi inteligenţa să fie elemente esenţiale ale muncii. Relaţiile cu clienţii sunt complexe şi cer un grad înalt de orientare spre aceştia, ceea ce, evident, necesită o comunicare extinsă ; o trăsătură-cheie a acestor firme este interacţiunea faţă în faţă cu clientul (Alvesson, 2004, p. 25) ;
7. asimetria informaţiilor şi a puterii creată de poziţia expertului (favorizând uneori profesia în detrimentul clientului) – statutul de „expert" al angajaţilor indică o asimetrie în relaţia cu clienţii : expertul are o poziţie de superioritate (bazată pe cunoaştere) faţă de client ; „clientul devine astfel dependent şi vulnerabil". În alte situaţii însă, „clientul este cunoscător în domeniul în care cere consultanţă şi are idei foarte clare despre cum ar trebui *folosit* un consultant ; de vreme ce clientul plăteşte, se creează frecvent o asimetrie financiară care favorizează clientul şi plasează firma ce oferă servicii profesionale într-o poziţie subordonată" (Alvesson, 2004, p. 26). Expertiza realizată în cadrul acestor firme este valoroasă „nu atât prin funcţiile sale tehnice şi prin rezultatele sale obiective, ci prin faptul că simbolizează raţionalitate, inteligenţă, înţelepciune" (Alvesson, 2001, p. 865) ;
8. evaluarea subiectivă şi incertă a calităţii rezultatelor muncii realizate – performanţele profesioniştilor din firmele intensive-cognitive pot fi măsurate, pe termen scurt, în funcţie de cât timp le acordă clienţilor şi în funcţie de calitatea produsului. Evaluarea este dificilă deoarece munca şi rezultatele sale sunt deseori ambigue, dar şi din cauza complexităţii şi incertitudinii activităţii desfăşurate. Regulile şi măsurarea cantitativă a rezultatelor nu sunt relevante. Ambiguitatea, imaginea, retorica, interacţiunile sociale, modelarea identităţilor individuale şi organizaţionale sunt mai importante decât în oricare alte organizaţii ;
9. creează un nou stil al profesiei. Munca „profesionistului" este adesea sinonimă cu munca „intensiv-cognitivă", caracterizată prin accentul pus pe natura relativ avansată şi complexă a produsului furnizat, pe importanţa cunoaşterii

şi a competenţelor expertului. Organizaţia intensiv-cognitivă produce cunoaştere intensivă intangibilă, servicii în care s-au investit competenţa şi cunoaşterea specifice profesioniştilor din domeniu (Svensson, 2003, p. 3). Specificul muncii schimbă multe caracteristici ale termenului *profesie* în acord cu criteriile care definesc o profesie autentică (Alvesson, 2004, pp. 31-35): ocupaţia se bazează pe o teorie sistematică, fundamentată ştiinţific ; necesită o educaţie formală de lungă durată şi standardizată ; există asociaţii profesionale puternice care creează reguli pentru membrii săi ; membrii au autonomie, în sensul că mai degrabă cunoaşterea profesională decât poziţia birocratică guvernează deciziile şi munca în cadrul sferei profesionale ; există un cod etic al respectivei ocupaţii ; există o cultură ocupaţională distinctă ; ocupaţia este sancţionată şi autorizată din punct de vedere social ; există anumite criterii pentru certificare.

Dacă s-ar aplica toate aceste criterii ale unei definiţii stricte şi tradiţionale, probabil că doar cei care practică profesii liberale (medicii de diferite specialităţi, psihologii, avocaţii) ar fi catalogaţi drept profesionişti autentici, însă categoria e mult mai amplă, incluzând şi contabilii, profesioniştii din domeniul publicităţii, consultanţii în management, în IT etc. Se remarcă schimbări în ce priveşte trăsăturile centrale unei profesii, au apărut profesii noi, astăzi fiind utilizată o accepţiune mult mai largă a termenului *profesionist* : angajaţi care aplică în activitatea lor o serie de cunoştinţe şi tehnici dobândite prin instruire şi experienţă, care au o orientare către serviciu şi o etică distinctă şi care au o mare autonomie, precum şi prestigiu în economia contemporană.

Organizaţiile intensiv-cognitive furnizează produse intangibile în care este codificată cunoaşterea complexă, produsele lor sunt adaptate pentru cererile şi nevoile fiecărui client în parte.

Prin practicile sale, managementul antropocentric, materializat în organizaţiile intensiv-cognitive, propune o *nouă viziune, alternativă*, asupra oamenilor la locul de muncă, ei fiind interpretaţi nu ca „obiecte" (viziunea preraţională), nu ca „agenţi" (viziunea raţională), ci ca „generatori de cunoaştere" (viziunea postraţională). De asemenea, se promovează o nouă abordare a stilului de lucru al managerilor, precum şi a comportamentelor şi atitudinilor din cadrul organizaţiei (vezi tabelul 1).

Tabelul 1. *Viziuni manageriale*

Oamenii ca „obiecte"	Oamenii ca "agenţi"	Oamenii ca „generatori de cunoaştere"
Cel care munceşte este o extensie a maşinii/instrumentelor utilizate.	Maşina completează oamenii extinzând efectele asupra abilităţilor.	Omul utilizează „maşini" prin care să îşi pună în practică abilităţile.

Sarcinile sunt simple şi necesită abilităţi scăzute.	Sarcinile ar trebui grupate şi necesită abilităţi multe, complexe.	Sarcinile sunt proiectate de angajat şi implică anumite competenţe negociate cu organizaţia.
Se proiectează locuri de muncă la cel mai mic numitor comun pentru creşterea controlului.	Se proiectează locuri de muncă pentru a afla nevoile oamenilor, ca şi necesităţile tehnice.	Locurile de muncă sunt create prin îmbinarea dintre necesităţile organizaţiei şi abilităţile salariatului.
Oamenii cer şi le plac regulile mai simple şi controalele exterioare – de exemplu, supervizori, specialişti şi procedee.	Un grad de determinare individuală sau în grupuri care vor fi mai creative, flexibile şi eficiente în raport cu orice nouă provocare.	Un grad de determinare organizaţională şi individuală sau în grupuri care creează provocarea prin viziunea propusă.
Recompensele potrivite pentru muncitori sunt salariile, beneficiile şi securitatea.	Recompensele economice rămân preocuparea principală, însă mai sunt şi alţi factori ; nevoile individuale şi de grup trebuie satisfăcute.	Recompensele economice capătă în plus o notă simbolică, astfel cuantificând valoarea capacităţilor angajatului.
Oamenii nu pot şi nu vor să se gândească la munca lor, le plac sarcinile repetitive şi nu doresc să aibă responsabilităţi.	Oamenii au o paletă largă de talente, iar dacă structurile de muncă sunt corecte, le pot folosi şi le vor folosi.	Oamenii vin în organizaţie cu anumite talente pe care le folosesc tocmai pentru că structurile doresc diversificare.
Muncitorii lucrează, managerii gândesc.	Ideile tuturor pot fi aplicate pentru eficientizarea activităţii întreprinderii.	Ideile fiecăruia sunt în mod necesar aplicate pentru a spori capitalul imagine, reputaţia şi forţa financiară ale firmei.

Sursa: primele două rubrici, după Mullins (1993).

3. Managementul organizaţiilor intensiv-cognitive

3.1. Managementul imaginii

Imaginea unei organizaţii poate fi exprimată prin politici specifice, documente, contracte, simboluri vizibile, dar şi prin comportamentul de zi cu zi al membrilor la locul de muncă şi în interacţiunea cu alte organizaţii. Ea depinde deseori de efectul pe care îl are modul cum se prezintă, acţionează şi vorbesc angajaţii în diferite ocazii „vizibile" (de exemplu, în apariţiile publice sau la întâlnirile interne formale ce implică oameni care nu interacţionează de obicei), precum şi în situaţiile cotidiene. Chiar şi strategiile unei firme pot să fie canalizate spre imagine ori să aibă implicaţii puternice asupra imaginii acesteia : de exemplu, decizia strategică de a obţine anumiţi clienţi de către o firmă ce oferă servicii profesionale poate fi motivată prin raţiuni de imagine, deoarece clienţii sunt

apreciați nu numai după banii pe care îi plătesc, ci și după faima pe care o conferă organizațiilor cu care se asociază, clienții devenind astfel resurse foarte valoroase în marketing.

Uneori pot apărea discrepanțe între managementul imaginii, viziunea strategică a unei organizații (ideea centrală a managerilor de la vârf despre ceea ce va realiza compania în viitor) și cultura organizațională (valori, credințe de zi cu zi ale angajaților) ; se pot crea confuzie și neîncredere, atât în exterior, cât și în interior. Orice discrepanță între imaginea comunicată sistematic de management și ceea ce exprimă angajații poate scădea încrederea clienților în acea companie (Alvesson, 2004).

Managementul imaginii se poate canaliza în interiorul firmei, dar și spre artefacte organizaționale (obiecte materiale care exprimă un sens cultural : clădirea firmei, decorarea birourilor etc.), practici sociale, retorică, acțiuni specifice.

Subiecte ca *imagine*, *retorică*, *simbolism*, devin esențiale : „Natura invizibilă a cunoașterii și nesiguranța în ce privește decizia de a angaja o firmă intensiv--cognitivă sau de a cumpăra produsele ei, asociată cu ambiguitatea în ce privește munca de aici și rezultatele ei, fac ca problemele de imagine să devină centrale" (Alvesson, 2004, p. 71). „Pentru firmele de servicii *cultura organizației este produsul însuși* ; ea se proiectează în exterior. Brandul unei firme de servicii se construiește prin *consolidarea valorilor interne*, mai degrabă decât prin promisiuni la consumator." (Stanciu, 2006)

În firmele intensiv-cognitive, managerii acordă *atenție modului în care sunt gestionate competențele deținute și bunurile simbolice* realizate de profesioniștii angajați (*cunoașterea*), pentru a răspunde așteptărilor și evaluărilor pozitive ale rezultatelor lor. *Imaginea este construită atât la nivel micro, cât și macro*, prin comportamentul și prestațiile de zi cu zi ale indivizilor, care vin deseori în contact direct cu clienții.

Se pune accent chiar și pe *aspectul fizic al angajaților*, pentru a le crea clienților o anumită impresie (disciplină și ordine sau originalitate și nonconformism, de exemplu) ; în unele agenții de publicitate, pentru a-i crea clientului impresia dorită de management, angajaților li se cere să adopte o anumită atitudine, să poarte un anumit gen de îmbrăcăminte, să aibă o anumită lungime a părului, să-și decoreze într-un anumit fel birourile în care primesc clienții etc.

Presupunerile, așteptările și recunoașterea din partea clienților, reputația, imaginea etc. contează foarte mult pentru modul în care sunt percepute produsele firmelor intensiv-cognitive și angajații lor. Deoarece clienții au uneori dificultăți în stabilirea valorii unui produs sau serviciu primit de la aceste firme, stabilirea unor legături sociale strânse între firmă și clienți este vitală. În absența funcționării competiției bazate pe calitate (greu de stabilit) și preț (variațiile de preț sunt foarte mici pe piață pentru serviciile oferite de diferite firme), relațiile

sociale şi imaginea devin centrale (iar profesionalismul poate construi o imagine credibilă).

În absenţa unor calităţi tangibile ale produselor, imaginea „devine vitală ca un substitut pentru absenţa unor indicatori de încredere care să reflecte abilităţile şi cunoaşterea personalului" (Alvesson, 2001, p. 870). Avantajele unei bune reputaţii sunt numeroase : creşte cererea pentru produsele şi serviciile firmei ; se reduc cheltuielile de marketing, clienţii răspunzând pozitiv oricărei iniţiative de marketing etc. (Alvesson, 2001).

Apar uneori *probleme de imagine*, de aceea se încearcă obţinerea legitimării şi încrederii din partea clienţilor prin accentuarea legăturilor cu structuri instituţionale (institute de cercetare sau universităţi etc.). În plus, faptul că anumiţi angajaţi au/urmează cursuri de doctorat, participă la reuniuni ştiinţifice şi publică în reviste ştiinţifice creează o impresie de rigurozitate, oferă fundament ştiinţific activităţii, prestigiu şi credibilitate întregii firme.

Uneori, literatura creează o *imagine idealizată* a *profesioniştilor*, prezentând consultanţii drept nişte profesionişti foarte competenţi şi raţionali, integri, stăpâni pe sine şi posedând o expertiză sigură adecvată diferitelor probleme practice. Dar nu toate tacticile şi strategiile persuasive ale acestor firme pun accent pe cunoaştere ; uneori această calitate este depăşită de valori precum creativitatea sau de calităţi mai personale, subiective.

În agenţiile de publicitate se pune accent pe abilităţile de comunicare, pe flexibilitatea salariaţilor în interacţiunea socială cu clientul (Leovaridis, 2007). Studiul relaţiei dintre imaginea publică şi cea personală a profesioniştilor a relevat unele diferenţe. Atunci când se autocaracterizează, angajaţii din agenţiile de publicitate româneşti nu pun accent atât pe cunoaşterea lor (deşi managerii consideră că aceasta e resursa de bază a firmelor lor), cât pe orientările lor subiective. Ei se consideră *pasionaţi*, *optimişti*, *flexibili*, *curioşi*, *empatici*, *cu spirit de echipă*, dar şi *logici* şi *ambiţioşi* ; aceste trăsături de personalitate şi orientări subiective sunt considerate de ei esenţiale în relaţia cu clienţii. Conform caracterizării făcute de colegi, *creativii* din publicitate sunt „speciali" şi diferiţi de angajaţii din celelalte departamente ale unei agenţii, această convingere fiind foarte importantă în formarea identităţii lor şi constituind principalul motiv pentru care clienţii îi plătesc pentru serviciile oferite („Creativii au o dinamică ciudată, proprie, în creaţie lucrează oameni care au ciudăţeniile lor, ritmurile şi modul lor de a ajunge la anumite idei creative").

Deşi cunoaşterea este crucială pentru firmele intensiv-cognitive, uneori ele „se distanţează de focalizarea discursului strict pe cunoaştere, subliniind faptul că ele pot oferi mai mult decât aplicarea cunoaşterii universitare, formale, apelând la metode precum creativitatea, intuiţia, abilităţile sociale" (Alvesson, 2004, p. 96). La acestea se adaugă etica solidă şi sloganurile ce exprimă orientarea către client, elemente ce, deşi spun puţin despre cunoaştere şi

competenţă, îl fac totuşi pe client să fie „mai puţin îngrijorat" în ce priveşte serviciile pe care le va primi.

În concluzie, firmele intensiv-cognitive sunt foarte sensibile la imagine, managementul imaginii (în care se implică managerii de vârf, dar şi angajaţii) fiind foarte important. Natura ambiguă a muncii necesită strategii persuasive pentru a convinge clienţii în legătură cu ceea ce sunt şi ceea ce fac aceste firme ; în acest context foarte importantă este comunicarea atât în interior, cât şi în exterior. Ca o consecinţă a incertitudinii de pe piaţă, mai ales în sectorul serviciilor, retorica şi apelul la morală sunt des folosite. Astfel, a vedea firmele intensiv-cognitive doar în termeni de „agenţi ai cunoaşterii" înseamnă a avea doar o imagine parţială şi reducţionistă a acestora, deoarece în multe cazuri calităţile subiective şi valorile morale ale angajaţilor sunt mai semnificative decât cunoaşterea pură, raţională deţinută de ei.

Dar identitatea şi imaginea unei organizaţii sunt strâns legate de cultura sa organizaţională, elementele care compun cultura organizaţiei – povestiri, ritualuri, mituri, artefacte ale organizaţiei, jargoane etc. –, folosite în construirea identităţii interne şi a imaginii externe, menţinând un set de sensuri şi simboluri ce unesc membrii în jurul unei identităţi comune şi accentuează puternic caracterul distinct al firmei şi prestigiul de care ea se bucură în faţa clienţilor.

3.2. Controlul managerial

În organizaţiile intensiv-cognitive managementul imaginii şi al identităţii organizaţionale devin aspecte legate de controlul organizaţional (Alvesson, 2004). Există numeroase dispute colegiale cu privire la luarea deciziilor, procesul strategic devenind unul de negociere, de construire a consensului. Implementarea unei strategii depinde de acceptarea şi convingerea profesională mai mult decât de manipularea resurselor, a recompenselor şi a sancţiunilor.

Adesea, majoritatea angajaţilor sunt capabili să acţioneze autonom, ei pot lua iniţiative care să afecteze direcţia întregii companii (de exemplu, atunci când un angajat dintr-o firmă de servicii profesionale obţine un contract important cu un nou client, care duce ulterior la obţinerea altor contracte). Oamenii „sunt încurajaţi să gândească independent şi creativ, iar ocaziile conducerii de a exercita autoritate formală şi a impune sancţiuni sunt limitate" (Alvesson, 2004, p. 123). Constrângerile prin reguli şi strategiile pe termen lung sunt mai rar întâlnite decât în alte organizaţii. Activităţile sunt mai puţin planificate şi controlate la nivel central, prin decizii urmate de implementări în diferite etape, fiind mai spontane şi apărând ca un rezultat al acţiunii diferiţilor actori care acţionează şi decid aproape simultan. Uneori, la opinia echipei se adaugă şi cea a clientului care este beneficiarul respectivului proiect.

Totuşi, în situaţii importante (cum ar fi recrutarea unor noi profesionişti sau servirea unui client) sunt necesare anumite direcţii clare de acţiune. Salariaţii

beneficiază de autonomie, în special în lucrul pe proiecte în cadrul fiecărei echipe (își fac singuri programul sau își aleg modul de rezolvare a sarcinilor), „dar într-un cadru care respectă anumite reguli de comun acord stabilite, nu multe" (Leovaridis, 2007). Managementul strategic devine mai degrabă „o *umbrelă* ce acoperă comunicare și decizii luate prin consens, obiective «largi», dar și un set de priorități, mai degrabă decât o structură de comandă" (Leovaridis, 2007).

Deși multe aspecte manageriale, cum ar controlul detaliat al subordonaților, deciziile strategice constrângătoare etc., sunt mai puțin importante pentru managerii organizațiilor intensiv-cognitive decât pentru cei ai altor organizații, există totuși o serie de sarcini manageriale care capătă o semnificație majoră (Alvesson, 2004, pp. 124-125) :

- *integrarea socială* a membrilor prin crearea unui scop comun și a unei identități organizaționale comune ;
- crearea unei *forme indirecte de control* (control normativ) prin întărirea valorilor și credințelor comune, prin influențarea, susținerea și dezvoltarea unei culturi organizaționale ;
- crearea printre angajați a unei *orientări spre client* și satisfacerea clienților importanți, ceea ce implică „alimentarea" permanentă a relațiilor cu ei ;
- dezvoltarea imaginii organizației și împărtășirea unui sentiment al identității organizaționale care să ofere suport atât managementului, cât și angajaților ;
- recrutarea, motivarea și reținerea angajaților, dezvoltarea competențelor acestora pe termen lung, aplicarea unor mijloace eficiente de motivare ;
- îmbunătățirea utilizării cunoașterii, construind pe cunoașterea deja existentă, și stimularea inovării prin combinarea diferitor competențe (managementul cunoașterii).

Așadar, locul controlului ierarhic este luat de socializarea într-un cadru comun, de existența unui set de valori împărtășite, oamenii fiind înclinați „să facă lucrurile bine" în absența unei supravegheri stricte. Perspectivele activității din prezent și din viitor îi fac pe noii angajați să accepte subordonarea, precum și controlul colegial din partea angajaților cu experiență.

Controlul prin clienți se practică des : managerii consideră clientul un evaluator al performanței, iar angajatul este încurajat să îl satisfacă mai degrabă pe client decât pe superiorul ierarhic, riscând sancțiuni dacă clientul nu e mulțumit. Controlul prin intermediul clientului se poate face în trei moduri :

1. când clientul emite cereri explicite și se comportă ca un manager, supervizând realizarea produsului sau serviciului ;
2. când firma accentuează la nivel intern orientarea către client și face din satisfacerea clientului obiectivul major al firmei – clientul nu-și exercită controlul în mod direct, dar canalizarea explicită spre satisfacerea lui devine un element de control (clientul e intervievat de manager și satisfacția sau

insatisfacţia lui devine un criteriu folosit în acordarea viitoarelor recompense ori sancţiuni pentru salariaţi) ;
3. cultura organizaţională promovează orientarea către client ca parte integrantă a sistemelor de control. Aşadar, este pus în mişcare un mecanism de control mult mai implicit şi indirect.

Aceste forme de control pot fi folosite simultan. Celor trei forme de *control prin intermediul clientului* le corespund *trei tipuri de implicare* în control a managementului firmei şi de relaţii ale acestuia cu clientul. În cazul controlului direct, există negociere şi acord între conducerea firmei şi client privind modul în care se va desfăşura proiectul, dar, cu cât clientul dă mai multe indicaţii, cu atât îşi asumă plăţi mai mari şi chiar riscurile unor inovaţii. În al doilea caz, managerul studiază prin metode ştiinţifice percepţiile clienţilor cu privire la satisfacţia vizavi de serviciul primit. În al treilea caz, managementul va folosi elemente simbolice cu rol de stimulare : se vor „fabrica" sloganuri şi povestiri, pentru a le reaminti angajaţilor că lucrează pentru a mulţumi clientul. Îndeplinirea cerinţelor din contracte sau a obiectivului de a-l mulţumi pe client disciplinează personalul din firmele de servicii profesionale chiar mai mult decât controlul ierarhic clasic. Astfel, controlul exercitat de client în aceste firme apare ca fiind esenţial, el poate acţiona „ca forţă directoare, ca evaluator al rezultatelor sau ca sursă abstractă, imaginară a unei orientări către client" (Alvesson, 2001, 2004).

În studiile noastre, am descoperit că în agenţiile mari, care sunt parte a unei reţele internaţionale, cu clienţi foarte numeroşi şi importanţi primiţi prin intermediul reţelei, accentul se pune pe realizarea sarcinilor şi pe respectarea regulilor, mai mult decât pe individ. Respectarea ierarhiei este echilibrată de motivarea prin salarii mari şi prestigiul oferit angajaţilor (Leovaridis, 2007). În agenţiile mai mici accentul cade pe relaţiile sociale, pe comunicarea atât în interior, cât şi cu clienţii (pe care trebuie să şi-i câştige), aspectele formale sunt puţin importante, în schimb se acordă un interes special resurselor umane şi culturii organizaţionale (mituri, povestiri, sloganuri), ierarhia este aplatizată, se promovează flexibilitatea şi autonomia („Uneori se poate lucra şi de acasă"). Managementul se exercită prin control cultural şi prin mecanisme informale : compania este percepută ca o familie, există deschidere şi comunicare între juniori şi seniori (Leovaridis, 2007). În multe organizaţii intensiv-cognitive există o mare variaţie cu privire la recompensele şi sursele de satisfacţie pe care se pune accent. Uneori sunt accentuate recompense precum salariile, promovarea, cariera şi asocierea la profit, alteori recompensele financiare şi ierarhice sunt mai puţin valorizate, în favoarea unui climat favorabil, prietenesc, familiar (Leovaridis, 2007).

3.3. Cultura organizațională

Deseori, sintagma *cultură organizațională* este asociată unui set stabil de sensuri. „Manifestările culturii nu sunt mereu organizate, sistematice și coerente, ci uneori sunt ambigue, fragmentate, contradictorii." (Alvesson, 2002, p. 145)

Rolul culturii organizaționale și al proceselor de socializare în managementul firmelor intensiv-cognitive se inspiră, într-o anumită măsură, din perspectiva dezvoltată la începutul anilor '80. Cultura era un instrument pus în slujba scopurilor formale ale organizației, a obiectivelor managementului și a sarcinilor asociate cu aceste scopuri (Alvesson, 1993, p. 28).

Stanley Deetz considera că viziunile funcționaliste asupra culturii organizaționale se caracterizau prin următoarele:

1. accentuau puterea managerului asupra scopurilor organizaționale;
2. tratau cultura managementului de vârf drept cultură organizațională;
3. considerau că practicile de socializare afectează în mod pozitiv cultura (atunci când acționează *corect*) fiind necesare mai degrabă atunci când cultura eșuează decât ca procese care susțin dominația;
4. judecau fenomenele culturale (povestiri, imagini, simboluri, percepții) după valoarea lor funcțională mai degrabă decât după valoarea lor autentică;
5. minimizau importanța conflictului și a contradicțiilor în constituirea culturii organizaționale (1992, pp. 326-327).

Maravelias (2003) nota că, în *organizațiile postbirocratice actuale*, cultura organizațională și spiritul de echipă reprezintă un sistem subtil de dominație, în care libertatea este doar superficială. Prin activitățile de echipă asociate cu proceduri de recrutare, programe de training, un accent pe hipercompetiție (ce fac obligatorii adaptarea și autodepășirea), managementul „gestionează" cultura organizațională și identitățile angajaților. Ținta controlului nu o mai constituie comportamentul indivizilor, ca în birocrația clasică, ci atașamentul lor emoțional, modurile de gândire și identitățile lor (Maravelias, 2003, p. 574).

Organizațiile cu culturi puternice oferă un mediu fără ambiguități și incertitudini, atât timp cât angajații adoptă setul de valori al culturii bazate pe ideologia dominantă din organizație; sistemele de valori ale angajaților care diferă de cele ale ideologiei dominante sunt văzute ca o amenințare pentru eficiența și performanța organizațională, de aceea este în interesul organizației să dezvolte o cultură puternică pe care angajații să o accepte fără a o pune sub semnul întrebării (Willmott, 1993, p. 527).

Viziunea critică asupra culturilor „puternice" sugerează că ele nu au nimic de-a face cu „alimentarea" participării, a loialității autentice, managementul este mai preocupat să promoveze o formă hegemonică de control care să subsumeze identitatea individuală și să inhibe alegerea individuală, precum și reflecția

critică. Astfel, culturile „puternice" creează un pericol : acela de a servi numai intereselor managerilor prin limitarea capacităţii individuale de reflecţie şi a sistemelor de valori care diferă de ideologia organizaţională dominantă ; exprimarea identităţii şi valorilor individuale este copleşită de sistemele de valori ale organizaţiei. Această viziune critică asupra cultura organizaţionale (viziune ce presupune un set de relaţii de putere relativ stabile şi bazate pe ierarhie – de exemplu, o distincţie clară între cei care conduc şi cei ce sunt conduşi) reprezintă un punct de plecare pentru analiza culturii organizaţionale şi a controlului în firmele intensive-cognitive (Robertson şi Swan, 2003, p. 6.).

Totuşi, se afirmă că astfel de culturi servesc intereselor sau cel puţin nevoilor angajaţilor, deoarece ei se simt în mod „natural" inconfortabil din cauza incertitudinii şi ambiguităţii, căutând stabilitate şi securitate. Dar şi în acest caz ei pot fi mai uşor influenţaţi de controlul cultural (Willmott, 1993, p. 527).

Mai nou, managerii depun mari eforturi pentru gestionarea unor forme vizibile şi explicite ale simbolismului organizaţional, printre care şi unele ce au fost luate în considerare recent, cum ar fi glumele, pauzele de cafea, îmbrăcămintea oamenilor, petrecerile de Crăciun, decorarea birourilor unde au loc şedinţele interne sau întâlnirile cu clienţii, povestirile despre figuri de autoritate din firmă etc., însă trebuie evitată reducerea fenomenelor culturale doar la povestirile şi glumele pe care le spune managerul pentru a influenţa oamenii. Deseori valorile proprii, opiniile proprii despre muncă şi companie etc., de zi cu zi, „protejează angajaţii de impactul puternic al eforturilor managerilor de a plănui cultura corporativă" (Alvesson, 2002, p. 149).

În contrast cu perspectiva funcţionalistă, perspectiva interpretativ-simbolică asupra culturii organizaţionale accentuează ideea că sensul asociat unei situaţii sociale particulare ghidează comportamentul individual (Smircich, 1983 ; Morgan, 1986 ; Drummond, 2000). Astfel, comportamentul, sensul şi cultura se constituie reciproc, iar cultura acţionează ca o metaforă, nu ca o variabilă organizaţională ce poate fi oricând manipulată de conducere. Interpretarea individuală a unei situaţii date nu trebuie în mod necesar să fie împărtăşită şi de alţii ; astfel apare *o perspectivă pluralistă asupra culturii*, care va pune sub semnul întrebării capacitatea managerului de a crea o cultură integrativă, împărtăşită de toţi, o cultură care să determine salariaţii să lucreze în mod „natural" în interesul firmei (Robertson şi Swan, 2003, p. 5).

O perspectivă nouă, „pluralistă", „fragmentară" asupra culturii recunoaşte faptul că în unele medii organizaţionale poate predomina ambiguitatea ; interpretările multiple ale diferitelor grupuri organizaţionale, care nu se pot asocia într-un consens stabil, constituie modul natural de a fi al lucrurilor. „Ambiguitatea apare atunci când nu există o interpretare clară a unui fenomen sau a unui set de evenimente." (Feldman, 1991, p. 146) Această perspectivă accentuează ideea că diferenţele dintre interpretările care alcătuiesc cultura organizaţională sunt văzute ca inevitabile şi ireconciliabile. În ciuda analizei lui Hugh Willmott (1993)

asupra culturii (angajații se integrează în culturi puternice pentru a evita incertitudinea), totuși nu toți angajații se simt inconfortabil cu incertitudinea și ambiguitatea. Când o organizație este formată din angajați foarte individualiști, intelectuali, care au sisteme de valori personale, precum și profesionale foarte puternice și mai puțin dependente de organizație, atunci ambiguitatea poate fi o stare de lucruri obișnuită. Această perspectivă poate fi utilă pentru înțelegerea culturii organizaționale în firmele intensiv-cognitive.

Ambiguitatea, incertitudinea și nedeterminarea pot constitui o stare „naturală" a lucrurilor în firmele intensiv-cognitive. Mats Alvesson nota că „ambiguitățile implicate în noțiunea de *cunoaștere*, în ceea ce fac angajații din firmele creatoare de cunoaștere și dificultățile întâmpinate în evaluarea activității lor conduc la ideea că arbitrariul și vulnerabilitatea caracterizează multe organizații intensiv-cognitive și pe salariații acestora. În acest context, salariații din domeniu trebuie să tolereze ambiguitatea și poate chiar să o valorizeze" (2001, p. 882). Dar astfel de contexte caracterizate prin ambiguitate oferă oportunități pentru construirea unor identități pozitive, atât individuale (de exemplu, cea de „expert științific"), cât și organizaționale (de exemplu, cea de „companie inovatoare"), apoi solicită activități care să valideze aceste identități.

Acceptarea ambiguității ca trăsătură a culturii organizaționale reprezintă în organizațiile intensiv-cognitive un răspuns opus principiului că o cultură sau o subcultură este o *entitate clară* și cunoscută care creează unitate și armonie și rezolvă toate tensiunile. Afirmația lui Edgar Schein conform căreia „toate definițiile culturii conțin conceptul de *înțelegeri și soluții împărtășite și consens*" reprezintă vechea perspectivă, care exclude ambiguitatea, contradicția, nesiguranța, confuzia și dezordinea (cultura era văzută doar ca ordine) (1992, p. 149). Martin și Meyerson sugerează că „descrierile culturii care exclud ambiguitățile vor fi incomplete și de o utilitate limitată" (1988, p. 5). Sunt valorizate manifestările culturale precum miturile, riturile, poveștile, care sunt ambigue în ele însele ; chiar dacă multor oameni le sunt familiare și împărtășesc aceeași atitudine față de ele, interpretările lor pot să difere, acesta fiind un fenomen cultural inerent.

Cultura organizațională este neunitară. Cu ceva timp în urmă exista o mare încredere în ideea că organizațiile au culturi unitare și managerii de la vârf sunt arhitecții din spatele lor, dar această idee și-a pierdut în timp credibilitatea. Au apărut două alternative, critice și complementare, care accentuează rolul contextului în determinarea unor variații în cultura organizațională. Se afirmă că sarcinile specifice ale echipelor de muncă influențează mai mult valorile lor decât valorile globale ale companiei. Procesele de interacțiune și identificare socială se suprapun deseori condițiilor de muncă ; situația de muncă și interacțiunea de grup conduc la *culturile locale* din organizații, care diferă și uneori se opun culturii instituite de management. Noua perspectivă arată că angajații, pe lângă apartenența la organizație, aparțin și altor grupuri, cum ar fi genul,

profesiunea, comunitatea etnică etc., de la care preiau anumite idei și valori, diferite de ale organizației. Ele reduc posibilitatea ca managementul să le impună oamenilor propriile valori și idei (Alvesson, 2002, p. 167).

Multitudinea de orientări culturale este o realitate în multe organizații intensiv-cognitive, ceea ce implică un amestec de sensuri împărtășite și distincte ale diferitelor grupuri, fără a crea incertitudine și confuzie.

Valoarea autonomiei naște dileme. Firmele intensiv-cognitive angajează de cele mai multe ori experți, oameni de știință, considerați cei mai buni în disciplinele lor, așteptându-se ca ei să solicite o mare autonomie. Unii cercetători au evidențiat dilemele cu care se confruntă managerii firmelor intensiv-cognitive, din cauză că angajații doresc autonomie, iar organizația, simultan, vrea să mențină controlul, ceea ce necesită asigurarea unui „echilibru delicat" între un anumit grad de formalizare absolut necesară pentru acțiunile coordonate (rutina organizațională) și crearea unui climat informal, cerut de stimularea proceselor de cunoaștere (inovare, flexibilitate etc.), a unei balanțe între nesiguranță și flexibilitate, pe de o parte, și eficiență, pe de altă parte.

Cultura este caracterizată de cel puțin trei dileme. La dilemele formal/informal și control/autonomie se adaugă dilema eficiență/incertitudine: managementul trebuie să facă față unui mediu nesigur și echivoc, în care stabilirea și monitorizarea criteriilor de eficiență sunt problematice; timpul și resursele necesare pentru a produce „rezultate de succes" sunt imprevizibile, deoarece procesele însele (de inovare) sunt în mod inerent imposibil de prevăzut.

Valorile culturale sunt stabilite prin consens. În firmele intensiv-cognitive, controlul minim necesar desfășurării unor activități în comun se bazează pe profesionalism și pe dezvoltarea unor valori culturale puternice, stabilite prin consens. Tensiunile inerente activității de cunoaștere sunt mediate printr-o cultură organizațională care promovează autodisciplina (autonomia responsabilă) și integrarea individului în mediul organizațional (mediu caracterizat prin niveluri reduse de formalizare), astfel încât angajații să aibă încredere în firmă și să lucreze în interesul ei (Alvesson, 2002). Chiar și sloganurile ce pun în prim-plan consumatorii pot fi invocate în scopul unui minim control al angajaților: „Dezvoltarea sensurilor împărtășite legate de suveranitatea consumatorului, reflectate în sloganuri precum «Clientul nostru, stăpânul nostru», reprezintă o parte vitală a culturii organizaționale a firmelor de servicii profesionale" (Alvesson, 2002).

Valorizează în egală măsură elitismul și loialitatea. Apare firesc întrebarea: „În ce mod o cultură puternică bazată pe acceptarea ambiguității (în reguli, relațiile de putere, practicile și rutinele organizaționale) poate promova dezvoltarea unei forțe de muncă loiale și eficiente și a unor proiecte de lucru flexibile?". O astfel de cultură, asociată deseori cu o identitate corporativă bazată pe elitism, care încearcă maximizarea stabilității, determină un fel de „loialitate modificată", ducând la minimizarea tensiunilor dintre control și autonomie. Cultura conștientizează ambiguitatea și recurge la căutarea unor valori care să mențină

salariaţii : controlul se practică într-o formă modificată, cu orientare către criteriile *timp*, *calitate*, *client*, dar în acelaşi timp angajatul participă din proprie voinţă la realizarea unor *regulamente ale propriei autonomii* (crearea condiţiilor care să asigure propriul control). Această manieră de lucru acţionează ca o puternică formă de *control cultural* care încearcă să creeze niveluri ridicate de stabilitate/ loialitate şi ataşament faţă de muncă în rândul salariaţilor „autonomi".

Contractul psihologic reprezintă o filosofie a culturii organizaţionale. Succesul organizaţiilor intensiv-cognitive se bazează pe competenţele angajaţilor, de aici derivând importanţa acordată managementului resurselor umane în economia cunoaşterii. Firmele intensiv-cognitive de succes atrag şi reţin cei mai talentaţi profesionişti, prin încheierea unui „contract psihologic" cu ei (care îi motivează să genereze cunoaştere şi să o împărtăşească, oferindu-le în schimb posibilităţi de dezvoltare profesională).

Cultura organizaţională valorizează *coeziunea şi inovarea*. Politicile în domeniul resurselor umane ale acestor firme încurajează comportamentele specifice unui „cetăţean organizaţional", în scopul construirii unei culturi organizaţionale coezive centrate pe inovare. Dificultatea constă în a determina angajaţii care pun profesia pe primul plan să se ataşeze de organizaţie. Această dificultate poate fi depăşită prin crearea unui mediu de lucru ce satisface „setea" de cunoaştere a angajaţilor, prin accesul la reţele de cooperare intra- şi interorganizaţionale, între profesionişti trataţi ca „surse de potenţial", şi nu drept „costuri" ce trebuie reduse ori „mijloace" care trebuie controlate (Thite, 2004, pp. 28-30).

Cultura libertăţii este activă în organizaţiile intensiv-cognitive. De multe ori, în firmele intensiv-cognitive, angajaţilor tineri nu li se acordă roluri şi responsabilităţi foarte clare, ei sunt liberi să-şi aleagă colegii cu care vor să lucreze şi proiectele la care să participe. Totuşi, această „cultură a autonomiei şi flexibilităţii este o sabie cu două tăişuri", pentru că în spatele său există un anumit nivel de incertitudine şi responsabilitate cu care firma îşi încarcă noii angajaţi şi la care este posibil ca ei să nu facă faţă (pentru a-i face dependenţi de ea) ; în plus, lipsa unor direcţii de acţiune clare indicate de superiori (promovată în numele unei culturi a lipsei totale a reglementărilor, bazată doar pe încredere) conduce la aceeaşi incertitudine (Alvesson, 2004).

Majoritatea studiilor au pornit de la o perspectivă integraţionistă, presupunând că valorile puternic consensuale ca profesionalismul, colaborarea şi autonomia responsabilă pot să substituie (prin management) diferite forme de control şi să rezolve problema tensiunii dintre autonomie şi control. Nu este însă clar modul în care se acţionează pentru a se stabili valori corporative puternice şi adoptate prin consens. Edgar Schein sugera că fondatorul unei firme se află într-o poziţie de putere care îi dă posibilitatea de a modela cultura, prin anumite mecanisme (structura organizaţională, considerarea de către lider a unor aspecte ca fiind prioritare, măsurarea rezultatelor şi controlul etc.) prin care creează climatul organizaţional : „Procesele de socializare se află în mâinile liderilor, iar liderii

se află într-o poziţie din care îşi impun propriile presupuneri asupra noilor grupuri" (1992, p. 252). Totuşi, probabilitatea de a se întâmpla aşa ceva într-o firmă intensiv-cognitivă (în care salariaţii-experţi se aşteaptă să contribuie la luarea deciziilor) este destul de mică.

3.4. Omul organizaţional intensiv-cognitiv

În organizaţiile intensiv-cognitive, managementul este mai mult *o problemă legată de oameni şi cultură*. Problemele strategice nu sunt gestionate ca în birocraţiile mecanice, angajaţii pot alege să devieze de la rutele propuse de manageri, autonomia fiind chiar încurajată, pentru un grad mai mare de creativitate, originalitate şi eficienţă. Chiar şi leadership-ul este mai puţin important.

Profesioniştii care lucrează în cadrul organizaţiilor intensiv-cognitive contribuie cu expertiza, abilităţile, experienţa, reputaţia lor profesională, reţelele de colaboratori ce pot deveni potenţiali clienţi, abilităţile în construirea şi menţinerea relaţiilor. Aceste firme concurează simultan pe două pieţe: una „de produs" pentru serviciile lor şi una „de absorbţie" pentru atragerea şi păstrarea forţei de muncă.

Se caută în mod constant o serie de practici integrate care se asigure satisfacţia angajaţilor şi loialitatea faţă de companie, incluzând comunicarea explicită a ceea ce firma oferă, beneficii clare, salariu mare, atmosferă plăcută, perspective de carieră.

Există riscul permanent ca angajaţii să părăsească firma pentru o alternativă mai convenabilă. Fiind experţi, piaţa depinde de ei, şi nu ei de piaţă. Uneori profesioniştii se pot lovi de contradicţii între obiectivele şi valorile profesionale, pe de o parte, şi elementele administrative, birocratice, pe de altă parte. Socializarea are o factură aparte, se realizează în cadrul unei comunităţi ştiinţifice care face ca profesioniştii să fie mai puţin interesaţi de aspectele comerciale. Încercarea de a integra profesioniştii în administraţie şi activităţi comerciale nu se poate realiza decât *prin forme culturale de control* care să „depurifice" orientările profesionale ale specialiştilor concentraţi exclusiv asupra cunoaşterii. Însă acest deziderat de multe ori nu este realizabil.

Lipsa loialităţii angajaţilor nu implică numai pierderea personalului calificat, ci şi scăderea prestigiului şi a calităţii serviciilor oferite; în plus, unii profesionişti îşi „iau" cu ei şi clienţii pe care i-au adus sau cu care au colaborat, de aceea loialitatea angajaţilor devine foarte importantă.

Alvesson apreciază că în organizaţiile intensiv-cognitive loialitatea are două forme: loialitatea instrumentală şi cea bazată pe identificare (2004, p. 149). Prima operează într-un mod formal, depersonalizat, prin bani şi putere, cealaltă se leagă de realitatea socială, în care sunt centrale sensurile subiective şi împărtăşite. Mijloacele de asigurare a loialităţii instrumentale sunt contractele şi banii, dar şi alte recompense, legile reducând riscul ca angajaţii să plece şi să ia cu ei şi

clienţii companiei. Loialitatea bazată pe identificare este o chestiune legată de similarităţi percepute, emoţii pozitive împărtăşite, sentimentul ataşamentului faţă de o comunitate, un grup, o organizaţie. Atunci când oamenii sunt mândri de o companie şi de viziunea ei, se dezvoltă o puternică identitate corporativă, o coeziune socială a membrilor ei. Pentru a crea percepţia unei identităţi corporative distincte, o companie poate accentua practicile ei trecute sau prezente, prin simbolismul organizaţional (povestiri, mituri, vocabular, imaginea organizaţiei etc.), care să creeze şi să gestioneze o retorică a unicităţii şi a importanţei firmei respective, în scopul construirii colectivului de angajaţi ca o comunitate (management simbolic social-integrativ) ; emoţiile ca mijloc de control devin foarte importante în această situaţie.

Aşadar, omul organizaţional intensiv-cognitiv se caracterizează printr-o serie de trăsături care îl diferenţiază de alte categorii. Este foarte bine pregătit şi realizează activităţi în planul cunoaşterii ; caută permanent o nouă perspectivă de carieră în acord cu individualitatea sa ; alegerea unei firme se realizează în urma unui calcul cu conotaţii simbolice : banii reprezintă o recunoaştere a valorii expertizei sale, mai mult decât un mijloc de existenţă ; este o personalitate individualistă, puţin interesată de stimulii gregari. Se diferenţiază de omul birocratic, dar şi de cel asociativ, creaţie a adhocraţiei.

Organizaţia intensiv-cognitivă schimbă relaţia dintre om şi sistem. Dacă în sistemul birocratic omul respectă ierarhia, i se supune, caută să câştige prestigiu şi să promoveze, în adhocraţie el nu se simte deloc ataşat de organizaţie, dimpotrivă, se ataşează de profesia şi cariera lui (Zlate, 2007), iar în organizarea intensiv-cognitivă omul este ataşat valorii sale, mai puţin profesiei sau organizaţiei. Omul din adhocraţie trebuia să-şi folosească toate competenţele pentru rezolvarea unor probleme specifice, ştiind că trebuie să facă faţă unor solicitări aparte în grupurile temporare de muncă, că se subordonează sarcinii, şi nu organizaţiei (Zlate, 2007). Omul intensiv-cognitiv îşi foloseşte mai mult competenţele negociate, expuse de la început ; el nu depinde de solicitări urgente, nu realizează activităţi sub presiunea timpului, ci în termenele stabilite de comun acord cu clientul ; se subordonează clientului şi apoi organizaţiei.

Comportamentul omului din adhocraţie („omul asociativ") era flexibil, creator, adaptabil ; comportamentul omului intensiv-cognitiv este, de asemenea, flexibil, însă în limitele pe care el le consideră necesare ; el creează nu pentru a se adapta, ci pentru a produce cunoaştere materializată în bunuri durabile, nu tranzitorii. Dacă pentru omul asociativ conta statutul de egal, de coleg şi nu de subordonat, pentru omul intensiv-cognitiv egalitatea are o valoare redusă, din cauza individualismului său. Omul asociativ se caracterizează prin îndrăzneală, spirit de iniţiativă, capacitate de schimbare, el trebuind să se adapteze fluxului rapid al relaţiilor organizaţionale, să înveţe multe reguli ale jocului, să facă faţă prompt neîncetatelor transformări organizaţionale. Omul intensiv-cognitiv este caracterizat prin calm, negociere a viziunii, ascultare a dorinţei clienţilor, învăţare

din surse ştiinţifice. Aşadar, el trăieşte într-un mediu stabil, însă autonom, creând transformările, şi nu suportându-le. Omul asociativ, prin trăsăturile lui de personalitate şi mai ales prin comportamentele sale flexibile şi novatoare, creşte substanţial gradul de adaptabilitate a organizaţiei. Omul intensiv-cognitiv, prin aptitudinile sale, creşte nu doar adaptabilitatea, ci şi prestigiul, valoarea, imaginea şi capitalul financiar ale organizaţiei ; personalitatea sa, prin produsele sale, creează cultura şi imaginea organizaţiei (vezi şi tabelul 2).

Tabelul 2. *Caracteristicile omului organizaţional birocratic, asociativ şi intensiv-cognitiv*

Omul birocratic	Omul asociativ	Omul intensiv-cognitiv
Este subordonat organizaţiei	Este aproape nepăsător faţă de organizaţie	Este interesat de valoarea pe care i-o acordă organizaţia
Este paralizat de grija pentru securitatea economică	Nu-şi face probleme legate de securitatea economică	Caută permanent validarea valorii sale prin plăţi cât mai mari
Se teme de riscuri	Merge în întâmpinarea riscurilor (ştiind că, într-o societate prosperă şi în permanentă schimbare, până şi eşecul este tranzient)	Creează riscuri pentru alţii datorită forţei de a reprezenta concurenţa
Respectă ierarhia, căutând să-şi facă o situaţie şi să câştige prestigiu în organizaţie	Urmăreşte să-şi facă o situaţie şi să câştige prestigiu în afara organizaţiei	Urmăreşte să-şi facă o situaţie şi să câştige prestigiu pe piaţă nu numai într-o organizaţie
Ocupă un anumit spaţiu prestabilit	Se mişcă din spaţiu în spaţiu conform unui model complex, în mare parte dictat de aspiraţiile lui personale	Se mişcă în funcţie de conţinutul negocierii cu clientul, care, la rândul său, „joacă" parţial după viziunea partenerului
Se ocupă de soluţionarea unor probleme de rutină, pe baza unor reguli bine stabilite, ferindu-se să dea dovadă de lipsă de conformism ori să manifeste creativitate	Confruntat cu probleme noi, se simte împins să inoveze	Confruntat cu probleme vechi şi noi, inovează în acord cu protocolul firmei, la care adaugă viziunea sa
Trebuie să-şi înfrângă propria personalitate pentru a „juca în echipă"	Îşi dă seama că şi echipa însăşi este tranzientă, el îşi va subordona personalitatea un timp condiţiilor pe care şi le-a ales, deşi aceasta nu va însemna o subordonare permanentă	Nu depinde de echipă, personalitatea sa creează personalitatea şi imaginea organizaţiei

Sursa: primele două rubrici adaptate după Zlate (2007)

4. Concluzii

La prima vedere, organizarea intensiv-cognitivă se apropie foarte mult de specificul adhocrației sau al birocrației profesionale. Tipurile de organizații ce înainte erau tratate ca birocrații profesionale sau chiar ca adhocrații încep să fie integrate în noua tipologie a organizațiilor bazate pe cunoaștere. Întrebarea ce apare este : „În ce măsură sunt organizațiile intensiv-cognitive entități distincte și, în consecință, diferite comparativ cu cele deja lansate ?". Răspunsul, credem noi, se află undeva la mijloc : chiar dacă organizațiile intensiv-cognitive nu au căpătat o identitate bine conturată, apariția lor reprezintă totuși o realitate certă a schimbărilor pe care le „suportă" multe categorii de organizații în noile contexte economice și sociale. Instituțiile de învățământ, de cercetare, agențiile de publicitate, de consultanță în diferite domenii, firmele de proiectare ș.a.m.d., chiar dacă puteau fi considerate birocrații profesionale sau adhocrații, astăzi încep să devină *organizații intensiv-cognitive*, apărute în primă fază ca „mutații" ale formelor menționate, însă în timp specificul lor se va contura mult mai precis. Oare asistăm la transformarea unor birocrații profesionale sau a unor adhocrații în organizații intensiv-cognitive ? – aceasta s-ar putea să fie marea provocare a noii epoci...

Organizațiile intensiv-cognitive redau o nouă viziune asupra climatului, culturii și structurii instituționale, dar și a omului organizațional. Practicile și modalitățile de structurare specifice acestui tip de organizație vor căpăta o susținere și o pondere tot mai mare în lumea muncii. Ca și în cazul altor forme de management, organizarea de tip intensiv-cognitiv răspunde unor solicitări curente, însă avantajele și dezavantajele acestui nou curent vor fi mai atent calculate în studiile din anii ce vor urma.

Bibliografie

Alvesson, M. (1993), *Cultural Perspectives on Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge.
Alvesson, M. (1994), „Talking in organizations : Managing identity and impressions in an advertising agency", *Organization Studies*, toamna.
Alvesson, M. (2000), „Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies", *Journal of Management Studies*, 37 (8).
Alvesson, M. (2001), „Knowledge work : Ambiguity, image and identity", *Human Relations*, 54 (7).
Alvesson, M. (2002), *Understanding Organizational Culture*, Sage, Londra.
Alvesson, M. (2004), *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*, Oxford University Press, Oxford.
Alvesson, M., și Willmott, H. (eds.) (2003), *Studying Management Critically*, Sage, Londra ; Thousand Oaks, New Delhi.

Clegg, S.R. (1990), *Modern Organization : Organizations Studies in the Postmodern World*, Sage, Londra.

Clegg, Stewart R (1992), „Postmodern management ?", *Journal of Organizational Change Management*, 5 (2).

Deetz, S. (1992), *Democracy in an Age of Corporatre Colonization*, State University of New York Press, New York.

Deetz, S. (1997), „Discursive formations, strategized subordination and self-surveillance", în A. McKinley şi K. Starkey (eds.), *Foucault, management and organization theory*, Sage, Londra.

Drummond, Helga (2000), *Introduction to Organizational Behaviour*, Oxford University Press, New York.

European Commission (1999), *Knowledge and Learning : Towards a Learning Society*, Joint Research Centers, Seville.

Feldman, M.S. (1991), „The meaning of ambiguity : Learning from stories and metaphors", în P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg şi J. Martin (eds), *Reframing Organizational Culture*, Sage, Newbury Park.

Foucault, M. (1998), *Ordinea discursului : un discurs despre discurs*, Eurosong & Book, Bucureşti.

Foucault, M. (1999), *Arheologia cunoaşterii*, Univers, Bucureşti.

Foucault, M. (2000), *Trebuie să apărăm societatea*, Univers, Bucureşti.

Friedberg, E. (1997), „Organizaţia", în R. Boudon, (coord.), *Tratat de sociologie*, Humanitas, Bucureşti.

Hoffman, O. (1999), *Management. Fundamente socioumane*, Victor, Bucureşti.

Hoffman, O. (2004), *Sociologia organizaţiilor*, Editura Economică, Bucureşti.

Leovaridis, Cristina (2007), *Industria publicităţii – o abordare organizaţională*, Editura Universitară, Bucureşti.

Maravelias, Christian (2003), „Post-bureaucracy : Control through professional freedom", *Journal of Organizational Change Management*, 16 (5).

Martin, Joanne, şi Meyerson, Diane (1988), „Organizational cultures and the denial, channeling and acknowledgement of ambiguity", în L.R. Pondy, R.J. Boland jr. şi H. Thomas (eds.), *Managing Ambiguity and Change*, Wiley, New York.

Mathis, R., Nica, P., şi Rusu, C. (1997), *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti.

Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on management : Inside our strange world of organizations*, The Free Press, New York.

Morgan, G. (1986), *Images of Organization*, Sage, Londra.

Mullins, L.J. (1993), *Management and Organizational Behaviour*, ediţia a III-a, Pitman, Londra.

Robertson, Maxine, şi Swan, Jacky (2003), „Control – What Control ? Culture and Ambiguity within a Knowledge Intensive Firm", *Journal of Management Studies*, 40 (4), iunie.

Schein, E. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

Smircich, Linda (1983), „Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28 (3).

Stanciu, A. (2006), „Cultura organizaţiilor de servicii. Oportunitate sau provocare ?", http ://www.culturaorganizationala.ro/post-eveniment.php.

Stanciu, Ş., Leovaridis, C., Ionescu, M., şi Stănescu, D. (2003), *Managementul resurselor umane*, comunicare.ro, Bucureşti.

Svensson, P. (2003), *Setting the Marketing Scene : Reality Production in Everyday Marketing Work*, Institute of Economic Research, Lund.

Swart, Juani, şi Kinnie, Nicholas (2003), „Sharing knowledge in knowledge-intensive firms”, *Human Resource Management Journal*, 13 (2).

Thite, Mohan (2004), „Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations”, *The Learning Organization*, 11 (1).

Townlwy, Barbara (1993), „Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management”, *The Academy of Management Review*, 18 (3), iulie.

Vlăsceanu, Mihaela, (1999), *Organizaţiile şi cultura organizării*, Trei, Bucureşti.

Vlăsceanu, Mihaela (2005), *Organizaţia : proiectare şi schimbare*, comunicare.ro, Bucureşti.

Willmott, Hugh (1993), „Strength is ignorance ; slavery is freedom : Managing culture in modern organizations”, *Journal of Management Studies*, 30 (4).

Zamfir, Cătălin (1974), *Psihosociologia organizării şi conducerii*, Editura Politică, Bucureşti.

Zamfir, C., şi Filipescu, I. (1982), *Sociologie industrială*, Institutul Politehnic Bucureşti, Bucureşti.

Zlate, M. (2001a), „Henri Fayol”, *Revista de psihologie organizaţională*, vol. I, nr. 1, pp.162-165.

Zlate, M. (2001b), „Max Weber”, *Revista de psihologie organizaţională*, vol. I, nr. 1, pp. 166-168.

Zlate, M. (2004), *Tratat de psihologie organizaţional-managerială*, vol. 1, Polirom, Iaşi.

Zlate, M. (2007), *Tratat de psihologie organizaţional-managerială*, vol. 2, Polirom, Iaşi.

Organizațiile care învață

Vlad P. Glăveanu

1. Cadre

Ca urmare a transformărilor contemporane, a globalizării, a competiţiei, a necesităţii de a integra diferenţele culturale, organizaţiile caută noi modalităţi adaptative, noi forme şi configuraţii de organizare, noi relaţii sau reţele de parteneriat. Cei care învaţă să facă faţă dinamicii permanente a mediilor extra- şi intraorganizaţionale reuşesc să supravieţuiască sau chiar devin competitori redutabili, cei care nu învaţă „jocul" adaptării şi dezvoltării pur şi simplu dispar.

Problematica *organizaţiilor care învaţă* a intrat în sfera procupărilor psihologiei organizaţional-manageriale ca urmare a solicitărilor practicii, dar şi a tendinţelor ştiinţifice de lărgire a problematicilor abordate, de revizuire a vechilor teorii, de rafinare a metodologiei şi practicilor.

În teoria şi practica organizaţionale, se pune tot mai mult accentul pe relaţia dintre învăţare şi procesele de *adaptare*, *schimbare*, *dezvoltare* şi *inovaţie*.

Adaptarea organizaţională presupune ameliorări ale cadrului instituit şi ale modului de organizare în acelaşi sistem de valori fără ca acesta să fie examinat în vreun fel (Rouchy, 2000, p. 103). *Schimbarea* presupune „demolarea" sistemului instituit pentru a reorganiza cadrul instituţional în funcţie de valorile noi ce corespund unor noi misiuni (Rouchy, 2000, pp. 103-104). În ambele cazuri, efectele se obţin numai ca urmare a învăţării sistematice, a dobândirii planificate a unor noi patternuri de acţiune. Învăţarea neplanificată, nesistematică reprezintă un fenomen organizaţional, însă nu constituie un proces propriu-zis de învăţare organizaţională. Acesta din urmă se produce atunci când învăţarea este raportată nu la schimbările implicite, ci la cele *formale*, *planificate*, orientate către relaţiile organizaţiei cu mediul său, către relaţiile interdepartamentale (vezi şi Pitariu şi Budean, 2007). Reconfigurările sunt proiectate în *patru cadre* ce definesc schimbarea planificată: agentul schimbării; sistemul client; cunoaşterea validă; o relaţie deliberată şi colaborativă (Bennis, 1966).

Dezvoltarea organizaţională reprezintă o activitate ale cărei rezultate sunt instituite prin învăţare, finalitatea fiind materializarea dezvoltării într-o „schimbare de durată" (Senior, 2004). Autori precum Chris Argyris, Warren Bennis, Edger

Schein şi Robert Tannenbaum au adus contribuţii importante în domeniul dezvoltării organizaţionale, arătând importanţa fazelor acestor procese – de la proiectare până la învăţare şi ajustare (Clark, 2004). Reconfigurările sunt proiectate la mai multe niveluri: organizaţional, intergrup, de grup şi individual. Pugh (1986) propune o metodologie a aplicaţiilor pentru dezvoltare sub forma unui tabel-matrice (*Pugh OD matrix*) în care *instrumentele dezvoltării* sunt dispuse la fiecare nivel/palier după cum urmează: sondaje de feedback la nivel organizaţional; confruntare intergrup şi negocierea rolurilor la nivel intergrup, consultanţa de proces (*process consultation*) şi *teambuilding* la nivel de grup; consiliere, analiza rolului şi planificarea carierei la nivel de individ. Studiul învăţării organizaţionale şi al organizaţiilor care învaţă se situează în centrul preocupărilor pentru dezvoltarea organizaţională (Senior, 2004; Larsen *et al.*, 1996).

Inovaţia organizaţională reprezintă o formă de schimbare planificată (în general obiectul de studiu al dezvoltării organizaţionale) din care rezultă *soluţii noi* şi utile pentru organizaţie. Punctul de pornire este reprezentat de creativitatea indivizilor şi a echipelor, iar rezultatul final e totdeauna un produs, un proces sau o procedură *tangibilă*. Inovaţia apare ca un tip particular de schimbare organizaţională în care interesul se focalizează pe originea şi iniţierea proceselor inovatoare, spre deosebire de schimbare, în care centrul de greutate este reprezentat de procesul implementării (Pitariu şi Budean, 2007).

Învăţarea permite instituirea şi menţinerea atât a structurii, cât şi a dinamicii organizaţionale ale unei companii abia înfiinţate, susţine adaptarea/ajustarea la „evenimentele" care îşi pun amprenta asupra funcţionării sale (achiziţii tehnologice, noi politici de management, fuziuni ş.a.m.d.), asigură echilibrul factorilor de mediu intern şi extern care i-au modelat parcursul (de exemplu, setul de proceduri, dar şi cadrul economic şi legislativ general) şi, mai ales, concretizează evoluţia de-a lungul mai multor ani. Aşadar, învăţarea este prezentă în procesele de adaptare, schimbare, dezvoltare şi inovare, asigurând continuitatea, coerenţa şi concretizarea rezultatelor acestora.

A munci, *a învăţa* şi *a inova* sunt forme interrelaţionate de activitate umană, aflate în raporturi de complementaritate, şi nu de opoziţie, oferind cadre pentru elaborarea unei noi paradigme a învăţării organizaţionale, în care accentul trece de la teorie la practica organizaţională (Brown şi Duguid, 1991).

2. Conceptul de *organizaţie care învaţă*

2.1. Definire

Importanţa conceptului de *organizaţie care învaţă* a crescut în mediile de afaceri şi industriale, extinzându-se în toate ariile activităţii de muncă. El desemnează o *ideologie* (cu valori specifice), o *structură* şi o *gamă de strategii*. Într-o astfel de

organizaţie fiecare angajat împărtăşeşte cunoştinţe şi învaţă de la ceilalţi. Teoreticieni şi practicieni susţin că astfel de organizaţii pot fi descrise prin următoarele caracteristici esenţiale :

1. creează constant oportunităţi de a învăţa ;
2. promovează investigaţia şi dialogul ;
3. încurajează colaborarea şi învăţarea în echipă ;
4. construiesc sisteme de fixare şi distribuire a învăţării ;
5. susţin dezvoltarea viziunii de grup ;
6. valorizează legătura dintre organizaţie şi mediu (Watkins şi Marsick, 1993).

Peter Senge defineşte organizaţia care învaţă (*learning organization*) drept „*acea organizaţie care îşi amplifică în mod constant capacitatea de a-şi crea propriul viitor*. Pentru o asemenea organizaţie nu e suficientă simpla supravieţuire. Învăţarea pentru a supravieţui sau învăţarea adaptativă este importantă şi într-adevăr necesară. Dar, pentru o organizaţie care învaţă, învăţarea adaptativă trebuie asociată cu cea generativă pentru că ne sporeşte capacitatea de a crea" (1990, p. 14).

O altă definiţie afirmă că „organizaţia ce învaţă este cea care facilitează învăţarea pentru toţi membrii săi şi care se transformă continuu" (Pedler *et al.*, 1991, *apud* Zlate, 2004, p. 67).

De-a lungul timpului s-a constatat o oarecare pendulare între aceşti doi „poli" ai existenţei şi funcţionării unei organizaţii care învaţă, cel individual şi cel organizaţional (la fel ca şi în cazul învăţării organizaţionale). Definiţiile se completează, permiţând atenuarea confuziilor dintre nivelul de analiză a fenomenului şi natura sa şi evitând pericolul căderii fie în capcana unilateralităţii (organizaţia care învaţă este descrisă doar de indivizi ce învaţă sau, din contră, doar de învăţarea de grup), fie a circularităţii (organizaţia învaţă pentru că învaţă indivizii, care, la rândul lor, nu ar putea învăţa dacă nu ar exista o astfel de disponibilitate la nivel macroorganizaţional).

2.2. Specificul organizaţiilor care învaţă

Analizând literatura de specialitate privind organizaţiile care învaţă, Goh (1998) a sintetizat următoarele *cinci dimensiuni* care le definesc :

1. *misiunea/viziunea* (claritate în susţinerea misiunii şi valorilor în rândul angajaţilor) ;
2. *leadership-ul* (orientat către împuternicirea angajaţilor) ;
3. *experimentarea* (o cultură deschisă spre inovaţie, spre găsirea unor noi soluţii, spre recompensarea creativităţii) ;
4. *transferul cunoştinţelor* (inclusiv a învăţa din greşeli) ;
5. *lucrul în echipă/cooperarea* (rezolvarea de grup a problemelor, funcţionarea după principii sinergetice, diversitatea ca resursă).

Aceste dimensiuni trebuie înţelese în interdependenţa lor şi tratate ca un set coerent de condiţii.

Acelaşi autor menţionează *două elemente de bază* ale organizaţiilor care învaţă: 1) *designul organizaţional care susţine învăţarea*; 2) *competenţele angajaţilor*. Primul element susţine importanţa reglementărilor care favorizează în mod oficial învăţarea. Al doilea element face referire la capacitatea fiecărui angajat de a învăţa, atrăgând atenţia asupra faptului că aceasta nu garantează apariţia unei organizaţii care învaţă – însă fără această disponibilitate nici învăţarea organizaţională nu ar avea loc (Senge, 1990). Rezultă necesitatea transformării învăţării organizaţionale într-o activitate sistematică, planificată şi pusă în aplicare în mod expres de nivelul de conducere al organizaţiei, dar şi de celelalte niveluri.

Una dintre lucrările de referinţă care au pus bazele acestui domeniu, o carte ce rămâne şi astăzi extrem de actuală, este *The Fifth Discipline* (1990), semnată de Peter Senge, în care sunt descrise cele cinci „discipline fundamentale" ce pot fi considerate, în egală măsură, atât discipline ale învăţării, cât şi ale liderilor deoarece persoana care excelează în aceste domenii devine în mod natural lider al organizaţiei ce învaţă. Dintre cele cinci discipline propuse, primele două au aplicaţie pronunţat individuală, următoarele două au aplicaţie în special la nivel de grup, iar ultima este cea care le integrează pe toate celelalte:

1. *excelenţa* (*personal mastery*) – disciplina care permite clarificarea şi aprofundarea viziunii personale, concentrarea energiei şi capacitatea de autocontrol, ca şi calitatea de a observa în mod obiectiv realitatea, toate aflate în slujba atingerii propriilor obiective;
2. *modelele mentale* (*mental models*) – acestea reprezintă o integrare a imaginilor pe care le avem despre lume, structuri cu ajutorul cărora ne orientăm, iar disciplina cu acest nume presupune tocmai reflectarea asupra modelelor pentru o adaptare mai eficientă;
3. *viziunea comună* (*shared vision*) – această disciplină conduce la dinamizarea grupului prin împărtăşirea valorilor, principiilor şi practicilor, adică în final creşterea responsabilităţii pentru proiectele comune;
4. *învăţarea în echipă* (*team learning*) – presupune dialogul şi ascultarea activă, care îi fac pe membrii unui grup să „gândească împreună" şi să îşi prezinte liber ideile, fără a avea tendinţa de a intra în defensivă sau a stereotipiza;
5. *gândirea sistemică* (*systemic thinking*) – este bazată pe dinamica sistemelor, înalt conceptuală, permite înţelegerea aspectelor practice ale afacerilor şi presupune, în esenţă, surprinderea interrelaţiilor – cu alte cuvinte, cheia funcţionării şi evoluţiei sistemelor.

Senge nu se opreşte în lucrarea sa la definirea celor cinci discipline, piloni ce susţin organizaţiile care învaţă, ci pune în evidenţă şi „dizabilităţile în învăţare", piedicile care pot uşor să conducă la eşecul acestui tip de organizaţie. Denumirile

oferite fiecărei „dizabilități” în parte sunt extrem de sugestive pentru a ușura înțelegerea și chiar depistarea lor în practica organizațională:

- „Eu sunt poziția mea” – angajamentul luat față de post care împiedică persoana să își asume responsabilitatea față de întregul sistem;
- „Inamicul este undeva acolo” – tendința de a căuta un „țap ispășitor”, de a găsi ceva sau pe cineva care se face vinovat de eșecurile noastre;
- „Iluzia de a acționa în forță” – acțiunea directă și agresivă față de un inamic exterior;
- „Fixarea pe evenimente” – căutarea unor cauze vizibile și ignorarea proceselor „de profunzime”, cele care contribuie cu adevărat la producerea evenimentelor;
- „Parabola broaștei fierte” – necesitatea de a ne diminua graba și rapiditatea cu care tratăm evenimentele din jur pentru a observa procesele subtile;
- „Iluzia învățării din experiență” – deși învățăm foarte multe lucruri din experiență, de multe ori în organizații nu ni se oferă ocazia de a „experimenta” și consecințele deciziilor noastre;
- „Mitul echipei de management” – de multe ori echipele de management se destramă pentru că persoanele implicate își petrec prea mult timp luptându-se pentru „teritoriu”, evită toate ocaziile în care ar putea părea ignorante și consideră că toți sunt responsabili de strategia propusă.

În fine, Senge își întregește remarcabila contribuție prin sintetizarea *legilor care guvernează a cincea disciplină*, autentice „maxime” ce concentrează experiența autorului și constituie un veritabil ghid de urmat pentru manageri, angajați și practicieni:

1. problemele de azi provin din soluțiile trecute;
2. cu cât acționezi mai insistent, cu atât sistemul reacționează mai puternic;
3. rezultatele soluțiilor propuse apar ca fiind bune mai întâi, apoi devin nefavorabile;
4. cea mai ușoară cale de ieșire de obicei te duce înapoi în interior;
5. leacul poate fi mai rău decât boala;
6. mai repede înseamnă mai încet;
7. cauza și efectul nu sunt chiar atât de apropiate în timp și spațiu;
8. schimbările mici pot duce la rezultate mari... dar zonele cu cea mai mare miză sunt de obicei cele mai puțin evidente;
9. poți să ai „prăjitura” și să o și mănânci. Dar nu toată odată;
10. a împărți un elefant în două jumătăți nu înseamnă a avea doi elefanți mai mici;
11. nu există vină.

Învățarea, individuală sau de grup, este cu atât mai necesară cu cât însușirea multor astfel de „legi” constituie obiectul unor sesiuni speciale de formare sau dezvoltare personală și organizațională.

Opinii interesante sunt formulate de Richard Karash (1995), care vede „organizaţia care învaţă drept o experienţă subiectivă". A lucra într-o organizaţie care învaţă este o experienţă subiectivă :

- plină de semnificaţie ;
- care oferă încredere în ce priveşte atingerea obiectivelor ;
- descrisă prin faptul că angajaţii fac o activitate care le place cu adevărat ;
- ciudată în sensul că toţi sunt dornici să cunoască şi să înţeleagă ;
- descrisă prin dorinţa sinceră de a lua decizii înţelepte ;
- orientată spre structură şi reorganizări rapide ;
- înalt conştientă şi bazată pe gândire strategică ;
- descrisă prin alinierea proceselor şi structurilor la scopuri şi misiune.

Observăm nota pronunţată de idealism a descrierii, pe care o regăsim şi în lucrările altor autori. Punctul de vedere amintit mai sus are avantajul de a sublinia impactul proceselor de învăţare asupra subiectivităţii salariaţilor.

Aşadar, experienţa de a lucra într-o organizaţie care învaţă este caracterizată prin patru coordonate : *dinamism*, *colaborare*, *deschidere* şi *experimentare*.

Abordările prezentate ne conduc la ideea permanenţei dezideratului de a forma organizaţia ideală, „fericită" sau performantă, reprezentative fiind în acest sens organizaţiile care învaţă.

3. Învățarea organizațională

3.1. Scurt istoric al învățării organizaționale

„Istoria" acestei orientări începe cu anii '30 când John Dewey propunea o viziune nouă asupra conceptului de *învăţare*, înţeles în termenii unui *ciclu continuu de activităţi*. March, Simon şi Cyert sunt autori care au realizat, la jumătatea secolului trecut, primele analize ale învăţării organizaţionale, considerând că „organizaţiile nu sunt omnisciente şi raţionale" (vezi Berends *et al.*, 2001). Texte fundamentale privind învăţarea organizaţională aparţin unor autori precum Peter Senge, Cris Argyris, Donald Schön şi Margaret Wheatley (vezi Cors, 2003).

Astăzi există o literatură bogată pe această temă, apărând tot mai multe lucrări în care principalele direcţii de investigaţie privesc : definirea şi operaţionalizarea învăţării organizaţionale, caracteristicile organizaţiilor care învaţă, stimularea prin formare profesională continuă, impactul social şi organizaţional al învăţării etc. Tendinţa contemporană dominantă este de a considera că învăţarea caracterizează, sub o formă sau alta, fiecare organizaţie (Easterby-Smith, 1997).

3.2. Definiții

Învăţarea este definită drept dobândirea unui *nou răspuns comportamental* ca urmare a unui antrenament special (Sillamy, 2000). Caracterul de noutate al conduitelor şi cunoştinţelor asimilate face ca prin învăţare să se asigure *adaptarea* la condiţiile mediului şi să se deschidă calea spre *dezvoltare şi perfecţionare*, alta decât cea rezultată direct din procesele de maturizare. Psihologia generală priveşte învăţarea ca o formă complexă de activitate care implică prioritar funcţionarea cognitivă a individului (componentele intelectului), dar este susţinută de procesele afectiv-motivaţionale şi de efortul voluntar. Cu alte cuvinte, învăţarea reprezintă o încununare şi o condiţie a existenţei psihologice şi sociale a individului.

Eforturile de conceptualizare a învăţării organizaţionale s-au concretizat în mai multe variante de definire. În sens larg, învăţarea organizaţională este *procesul prin care omul organizaţional şi organizaţiile se adaptează şi se dezvoltă*. Argyris şi Schön în anii '70, doi dintre pionierii acestui domeniu, defineau învăţarea organizaţională ca un *proces de detectare şi corectare a erorilor*, Fiol şi Lyles în anii '80 o priveau ca pe *o îmbunătăţire a acţiunilor printr-o cunoaştere şi o înţelegere mai bună*, iar Dodgson în anii '90 descria învăţarea organizaţională ca *modul în care companiile construiesc, îmbogăţesc şi organizează cunoştinţele şi practicile* (*apud*. Balasubramanian, 1995). Se constată o tratare extensivă şi oarecum nediferenţiată a acestui fenomen mai ales în cazul definiţiilor de început şi o încercare de concretizare, de nuanţare a conţinutului noţiunii odată cu trecerea timpului.

Berends, Boersma şi Weggeman (2001) sintetizează *trei curente dominante în definirea învăţării organizaţionale*:

1. primul îşi află originea în teoria behavioristă, conform căreia învăţarea conduce, în cazul fiecărui individ, la o schimbare a comportamentului ca urmare a acumulării experienţei; la un nivel superior, eforturile organizaţiei sunt orientate spre adaptarea la mediu;
2. al doilea, dintr-o perspectivă cognitivă, pune accentul pe acumularea cunoaşterii (explicite sau implicite); eforturile organizaţiei sunt îndreptate către achiziţionarea unor cunoştinţe/informaţii;
3. al treilea curent încearcă o sinteză a primelor două: învăţarea determină o schimbare atât la nivel comportamental, cât şi la cel al sistemelor de cunoştinţe.

Aşadar, învăţarea organizaţională are în vedere reglajul dinamicii la nivel de grup, departament, organizaţie ca întreg. Managerii privesc învăţarea organizaţională ca pe *o unealtă puternică având rolul de a creşte eficienţa unei organizaţii*. Din această perspectivă, interesul practicienilor pentru acest fenomen este cel puţin la fel de mare ca şi cel al teoreticienilor (Beck, 2007).

3.3. Concepte înrudite

Din aria largă a conceptelor relaţionate cu învăţarea organizaţională, cel mai adesea sunt menţionate noţiunile de *generare a cunoaşterii*, *imitaţie* (învăţare prin imitaţie) şi *dezînvăţare*. Antal (2003) prezintă aceste fenomene în notele lor generale după cum urmează :

- *generarea cunoaşterii* – atrage atenţia asupra a două aspecte : 1) a învăţa nu înseamnă doar a achiziţiona informaţii sau cunoştinţe, ci şi a crea noi cunoştinţe ; 2) învăţarea nu este doar „declanşată" de situaţiile în care persoana sau organizaţia trebuie să rezolve o problemă, ci presupune în egală măsură explorarea tuturor posibilităţilor (*the knowledge creation theory* după Nonaka şi Takeuchi, 1995) ;
- *imitaţia* (învăţarea prin imitaţie) nu trebuie înţeleasă în mod simplist, ca fiind un *simplu act de a copia* un proces sau o idee asociate cu obţinerea performanţei într-un context diferit. O astfel de abordare duce la eşecul încercărilor de a „copia cea mai bună practică". Barbara Czarniawksa (2001, *apud* Antal, 2003) explică faptul că fiecare act de imitare este un act creativ pentru că simpla adaptare a unei idei sau practici de la un context la altul presupune modificarea ei având la bază o înţelegere detaliată a situaţiilor şi, am adăuga noi, a modalităţilor utilizate, ce conduc în final tocmai la atingerea unui nivel superior de performanţă şi de eficienţă ;
- *dezînvăţarea* subliniază faptul că învăţarea nu este pur şi simplu un proces cumulativ. Pentru a forma/a dezvolta anumite deprinderi şi aptitudini este uneori necesar să destructurăm vechile deprinderi şi proceduri care devin o barieră în dezvoltarea personală şi organizaţională. Există, de asemenea, cazuri când deprinderile pe care le avem sunt fie formate defectuos, fie inutile sau chiar nefavorabile în condiţiile schimbate ale mediului (Hedberg, 1981, *apud* Antal, 2003).

3.4. Ipostaze ale învățării organizaționale

Există mai multe modalităţi de a înţelege învăţarea organizaţională în procesul schimbării/dezvoltării în funcţie de perspectiva adoptată. Astfel, ea apare în mai multe ipostaze :

- *fenomen* organizaţional ce poate fi raportat la alte fenomene : percepţii, comportamente, activităţi. În acest caz, studiile caută să elucideze aceste relaţii în vederea elaborării unor modele teoretice şi aplicative ;
- *activitate* organizaţională – învăţarea intervine adesea în alte activităţi organizaţionale, în procesele de schimbare, dezvoltare, inovaţie organizaţională, fiind inerentă acestora. În acest caz se solicită o mai bună delimitare a naturii

ei, deoarece există episoade de învățare ce nu implică în mod necesar schimbarea/dezvoltarea organizației ;

- *proces* organizațional – perspectivă *dinamică* punând accent pe derularea secvențială a acțiunilor, arătând etapele implicate. Ca proces, învățarea se poate asocia cu alte procese. Beck (2007) indică două tipuri de procese diferite asociate învățării care se produc în cazul schimbării organizaționale :
  1. *învățarea adaptativă*, în cazul căreia schimbările apar ca urmare a influenței mediului ;
  2. *învățarea proactivă*, în care schimbările sunt intenționate și direcționate.

Majoritatea autorilor afirmă superioritatea învățării proactive, o învățare „autentică", intim legată de mecanismele dezvoltării organizaționale.

Urmând o perspectivă *interacționistă*, reținem rolul pe care învățarea organizațională îl joacă în raport cu schimbarea și mai ales dezvoltarea organizației. În aceste cazuri învățarea apare în trei ipostaze : *declanșator* (catalizator al schimbării), *mediator* (mijlocire a schimbării) și *stabilizator* (fixare a efectelor schimbării, mai ales în cazul inovației) al celorlalte două activități și procese organizaționale.

3.5. Specificul învățării organizaționale

Hartley (1998) este autorul care, pornind de la o perspectivă cognitivă, a sintetizat șase caracteristici generale ale învățării :

1. învățarea trebuie să fie *bine organizată*. Materialele bine organizate sunt mai ușor de învățat, de procesat și de reamintit ;
2. învățarea trebuie să fie *clar structurată*. Obiectele de studiu au structuri inerente, adică relații logice între ideile lor cheie și concepte care sudează părțile și le oferă coerență ;
3. aspectele *„perceptive"* ale sarcinii sunt importante. Cei care învață sunt selectivi în raport cu diferite aspecte ale mediului și de aceea prezentarea (empirică, figurativă) a problemei este indispensabilă pentru înțelegerea ei ;
4. *cunoștințele anterioare* sunt importante. Se pune accent pe integrarea noului în blocurile mai vechi de informații ;
5. diferențele dintre indivizi contează pentru că au impact asupra învățării. Deosebirile de tipul *„stilului cognitiv"* sau al metodelor utilizate influențează învățarea ;
6. *feedbackul cognitiv* le oferă informații celor care învață despre performanța lor. Reîntărirea poate fi realizată prin feedback mai repede decât printr-un simplu premiu.

Aceste caracteristici generale ale învățării oferă simultan atât o mai bună înțelegere a activității de învățare, cât și sugestii pentru eficientizarea sa. Ele au

un caracter general, oferind un cadru pentru operaţionalizarea activităţilor de învăţare în diferite contexte.

Antal (2003) surprinde următoarele aspecte specifice ale învăţării în organizaţii:

1. implică oamenii care acţionează, trec prin diverse *experienţe la locul de muncă*, gândesc, reflectează;
2. presupune mai mult decât achiziţia unor cunoştinţe: necesită *împărtăşirea cunoaşterii* şi a percepţiilor la toate nivelurile organizaţiei;
3. înseamnă *a da sens* lucrurilor şi evenimentelor *în totalitatea lor*;
4. favorizează *generarea* unui nou mod de a privi şi a interpreta lucrurile;
5. *nu este numai un pur exerciţiu intelectual* la nivel individual şi cu atât mai puţin la nivel de organizaţie;
6. trebuie asociată cu răspunsurile comportamentale sau, mai bine zis, cu *lărgirea ariei de răspuns comportamental*;
7. este legată de *memorie*, înţeleasă şi ea structural şi organizaţional.

O altă caracteristică a învăţării organizaţionale este aceea de a fi susţinută la nivel microorganizaţional de *învăţarea adultului* şi integrată astfel în amplele activităţi de educaţie a lui. *Educaţia adultului* (sau andragogia) s-a născut din necesitatea de a studia *modul particular în care învaţă adulţii*. Un astfel de demers porneşte de la *caracteristicile persoanelor adulte* şi se concentrează asupra *condiţiilor psihosociale* diferite ale educaţiei. Printre premisele speciale luate în calcul de andragogie se numără următoarele asumpţii validate empiric:

- adulţii sunt *orientaţi spre sine* şi *autonomi* în învăţare;
- adulţii au deja o *experienţă anterioară* ce trebuie fructificată;
- adulţii manifestă disponibilitatea de a învăţa lucruri *relevante* pentru ei;
- motivaţia de a învăţa este în principal *intrinsecă*;
- un *climat relaxat*, *suportiv* conduce la rezultate superioare în învăţare (Harris, Desimore, 1993, *apud* Noghiu, 2006).

În consecinţă, învăţarea organizaţională este prin excelenţă o învăţare realizată de adulţii care sunt fie în primele faze ale inserţiei profesionale, fie în fazele de perfecţionare sau de respecializare. Condiţiile optime pentru învăţare sunt îndeplinite atunci când indivizii sunt tineri adulţi, inteligenţi, cu o motivaţie medie şi contribuie activ la dezvoltarea cunoştinţelor lor (Sillamy, 2000, p. 167). Nu în ultimul rând, dacă luăm în calcul *factorii cu valenţă motivaţională* care au rolul de a accelera învăţarea adulţilor, vom constata că ei sunt în mare parte diferiţi de cei ce acţionează asupra altor categorii de vârstă: sfera relaţiilor sociale, aşteptările celor din jur, bunăstarea socială, câştigul personal, stimularea/evadarea, interesele cognitive (Lieb, 1991). Aşadar, putem descrie setul de condiţii care facilitează formarea: *motivaţie-cooperare-activism*.

3.6. Procesele învățării organizaționale

O altă notă specifică a învăţării organizaţionale este reprezentată de caracterul ei sistematic, planificat, asociat altor procese organizaţionale. Huber (1991) descrie *procesele ce contribuie la realizarea învăţării organizaţionale* după cum urmează :

1. *achiziţionarea cunoştinţelor* este o condiţie importantă a producerii învăţării, iar cunoştinţele achiziţionate sunt declarative şi/sau procedurale. Sursele de informaţii pot fi asociate atât mediului extern, cât şi celui intern, iar în acest al doilea caz se recurge adesea la reorganizarea cunoştinţelor/procedurilor existente ;
2. *distribuirea informaţiilor* se referă la procesul prin care o organizaţie distribuie informaţiile către unităţile şi membrii săi. Această etapă poate să implice căi formale sau informale şi are ca efect îmbogăţirea bazei de cunoştinţe şi proceduri. Pe drept cuvânt putem considera că, într-o organizaţie, cu cât distribuirea informaţiilor se produce pe o scară mai largă, cu atât este mai favorizată învăţarea ;
3. *interpretarea informaţiilor* – chiar dacă informaţiile sunt distribuite nu înseamnă că ele sunt şi înţelese şi de aceea un proces fundamental este cel de a acorda sens şi semnificaţie noilor cunoştinţe. Huber consideră că indivizii şi grupurile deţin seturi de credinţe şi cunoştinţe deja formate care influenţează interpretarea informaţiilor noi. Interacţiunea celor două tipuri de informaţii, cele existente şi cele achiziţionate, este critică pentru înţelegerea modului în care se produce învăţarea organizaţională, iar aceasta este cu atât mai prezentă cu cât informaţiei îi sunt oferite interpretări mai complexe ;
4. *memoria organizaţională* – similar cu definirea memoriei, acest proces priveşte stocarea informaţiilor pentru a fi recuperate şi utilizate într-un moment ulterior. Analogia nu se sfârşeşte însă în acest punct : după cum memoria este esenţială în învăţare, la fel memoria organizaţională susţine organizaţiile care învaţă.

Pornind de la schema propusă de Huber, şi alţi autori au adus contribuţii şi au *revizuit modelul procesual al învăţării organizaţionale*. Astfel, etapa utilizării cunoaşterii a fost plasată între interpretarea informaţiei şi memoria organizaţională (DiBella, Nevis şi Gould, 1996). Este o realitate pe care nu o putem contesta faptul că organizaţiile tind să „cunoască" mult mai mult decât reuşesc să pună în practică, iar utilizarea cunoştinţelor este un proces departe de a fi automatizat. Mai mult decât atât, s-a constatat că achiziţionarea cunoştinţelor nu constituie primul pas. Ca o etapă premergătoare obligatorie regăsim conştientizarea nevoii de a învăţa şi disponibilitatea de a învăţa (Berthoin Antal şi Krebsbach-Gnath, 2001).

3.7. Formele învățării organizaționale

În literatura de specialitate au fost puse în evidență patru criterii de diferențiere a învățării organizaționale (Pawlowsky, 2001):

1. *nivelul la care se produce învățarea* (individual, de grup, intra- și interorganizațional);
2. *modul în care se produce învățarea* (cognitiv, cultural, prin acțiune);
3. *tipurile de învățare* (*single-loop*, *double-loop*, *deuteron-learning*);
4. *fazele învățării în context de grup* (identificare/creare, difuziune, integrare/modificare și acțiune).

Teoreticienii au încercat să ofere conceptualizări ale formelor sau tipurilor de învățare organizațională. Pawlowsky reia concepțiile lui Argyris și Schön și oferă următoarea taxonomie:

- învățarea *single-loop* (*single-loop learning* – SLL) sau în buclă simplă – are loc atunci când erorile sunt detectate și corectate, iar organizația își poate continua practicile fără a apărea o schimbare fundamentală;
- învățarea *double-loop* (*double-loop learning* – DLL) sau în buclă dublă – are loc în același fel, cu deosebirea că normele, procedurile, sarcinile și practicile sunt transformate. Acest tip este convergent cu *învățarea strategică*, despre care Mason (1993) scria că e procesul prin care o organizație devine conștientă de mediul său într-un mod ce o determină să își lărgească aria de obiective și pe cea de resurse și acțiuni necesare pentru atingerea obiectivelor;
- învățarea tip *deuteron* (*deuteron learning* – DL) sau dublă – se prezintă mai mult ca un fel de metaînvățare deoarece permite organizației să desfășoare SLL sau DLL în mod conștient și direcționat.

Alte conceptualizări fac distincția între *învățarea individuală* și *învățarea colectivă/organizațională*. În acest sens, Berends, Boersma și Weggeman (2001), trecând în revistă principalele puncte de vedere existente în literatura de specialitate, arată că, pentru majoritatea autorilor, rolul individului în procesul de învățare organizațională este foarte important ca agent al învățării, dar în același timp învățarea organizațională nu este o simplă „agregare" a fenomenului de nivel individual. Sugestiile pentru rezolvarea acestei dileme au fost multiple, de la accentul pus pe anumiți „actori-cheie" în învățarea organizațională la condiția de a încadra rezultatele învățării individuale în memoria organizației pentru a putea vorbi de un proces de nivel organizațional. Cei trei autori ajung la concluzia că menținerea disjuncției dintre cele două forme ale învățării nu soluționează problema teoretică și practică implicată: de fapt, ceea ce lipsește în acest caz este o teorie socială, în absența căreia învățarea organizațională va fi mereu raportată la cea individuală. Ei găsesc un punct de sprijin în *teoria structurării*,

formulată de Giddens (1976, 1979, 1984, *apud* Berends *et al.*, 2001), din perspectiva căreia organizațiile nu sunt altceva decât practici reglementate ale indivizilor, iar producerea cunoașterii la nivel individual nu poate avea loc în absența unei structuri sociale.

O sinteză a trăsăturilor învățării în paradigma individuală și cea de grup/ organizațională este realizată în tabelul 1.

Tabelul 1. *Diferențe între învățarea individuală și cea de grup/organizațională*

Paradigma individuală privind învățarea	Paradigma de grup privind învățarea
Cunoștințe de bază	Alte cunoștințe decât cele de bază
Cunoaștere ghidată de formatori	Cunoaștere continuu (re)construită de grup
Are nevoie de organizare și control	Are nevoie de tensiunea ordine/dezordine
Învățare impusă, barierele sunt îndepărtate	Învățare înscrisă în cultura organizațională
Învățarea organizațională e suma învățării individuale	Învățarea organizațională este înscrisă în limbaj, artefacte și practici
Învățarea se produce prin înlăturarea piedicilor	Învățarea se produce prin interacțiune
Autoritatea mangerilor și a formatorilor	Autoritatea trebuie să fie oferită și acceptată
Mangerii trimit angajații la cursuri de formare	Managerii construiesc mediul propice în care cunoașterea să fie (re)construită
Managerii sunt responsabili de implementarea învățării	Toți cei implicați sunt responsabili de implementarea învățării
Sunt importante stabilirea obiectivelor, îmbunătățirea calității, reducerea varianței	Sunt importante reînvățarea, reexaminarea, regândirea, joaca și explorarea
Accentul cade pe conținutul învățării	Accentul cade pe procesul învățării
Gratificarea e imediată	Gratificarea înseamnă armonie, maturitate, supraviețuire
Se reduce la acțiune și cogniție	Implică acțiune, acogniție, reflecție, adică trup, emoție și „spirit"
Duce la expertiză	Duce la înțelepciune

Sursa: adaptare după Gilly (1997)

3.8. Teorii

3.8.1. Teorii clasice ale învățării

Datorită complexității deosebite a învățării, preocuparea cercetătorilor pentru acest domeniu s-a manifestat încă de la fundamentarea psihologiei ca știință și a culminat prin formularea mai multor teorii ale învățării, dintre care patru sunt extrem de influente și astăzi (tabelul 2).

Tabelul 2. *Clasificare a teoriilor învățării*

Teorii	Comportamentală	Cognitivă	Umanistă	Socială
Autori	Thorndike, Pavlov, Watson, Guthrie, Hull, Tolman şi Skinner	Koffka, Kohler, Wertheimer, Lewin, Piaget, Ausubel, Bruner, Reigeluth şi Gagné	Rousseau, Pestalozzi, Froebel, Neill, Maslow şi Rogers	Bandura; Rotter; Vîgotsky; Argyris; Lave şi Wenger; Brandsford; Brown, Collins şi Duguid
Definirea procesului învăţării	Schimbare comportamentală	Procese mentale interne	Dezvoltarea potenţialului	Interacţiune socială
Catalizatorii învăţării	Stimuli externi	Structura cognitivă	Nevoile cognitive şi afective	Relaţia dintre oameni şi mediu
Scopul educaţiei	Schimbări controlate ale comportamentului	Dezvoltarea anumitor abilităţi şi a unor deprinderi presupuse de învăţare	Autoactualizarea şi autonomia	Asumarea unor roluri/participarea socială
Rolul formatorului	Generează stimuli pentru a obţine răspunsul dorit	Structurează conţinutul învăţării	Facilitează dezvoltarea unitară, completă	Produce noi modele şi roluri

Sursa: adaptare după Merriam şi Caffarella (1991)

Astfel, viziunea *comportamentală* asupra învăţării, susţinută în principal de behaviorişti, se centrează pe noţiunea de *schimbare comportamentală* şi pe dinamica stimul-reacţie (specifică condiţionării). *Teoriile cognitive* apar ca un răspuns faţă de absolutizarea aspectului „exterior", „manifest" şi ignorarea funcţionării subiective, mentale. Teoriile cognitive excelează prin studierea arhitecturii cognitive şi a procesualităţii mentale a învăţării. Din păcate, nici o astfel de viziune nu a reuşit să beneficieze de un acord unanim mai ales prin faptul că este strict specializată şi tinde să piardă din vedere sensul şi valoarea învăţării în contextul larg al existenţei umane. O abordare integrativă, cea *umanistă*, câştigă tocmai prin sesizarea legăturii dintre învăţare şi dezvoltare, creştere, împlinirea potenţialului. În acelaşi timp, a patra mare clasă de teorii ale învăţării sociale adaugă ca factor determinant *relaţiile interumane şi interacţiunea socială*.

Fiecare teorie prezintă avantaje şi limite, însă împreună oferă prilejul înţelegerii faptului că învăţarea constă în integrarea, şi nu simpla juxtapunere a diferitelor sale faţete, mai ales în funcţie de aspectele contextuale.

Pawlowsky (2001) distinge cinci mari perspective în ceea ce priveşte domeniul *teoriilor învăţării organizaţionale*: perspectiva luării deciziei şi a adaptării în

organizaţii, cea a teoriei sistemelor, cea cognitivă şi a cunoaşterii, cea culturală şi cea a învăţării-acţiune. Nu există un acord total cu privire la numărul de abordări existente, însă pregnantă este tendinţa de a le reduce la două: cea *comportamentală* şi cea *cognitivă* (Bollecker 2000).

Fără a intra în detalii, recurgem la analiza a două teorii cu o deosebită valoare teoretică şi practică urmată de introducerea unui model personal.

3.8.2. Teoria generării cunoaşterii

Teoria propusă de Nonaka şi Takeuchi (1995) este extrem de valoroasă pentru înţelegerea mecanismului intim care stă la baza învăţării organizaţionale. Vom prezenta în continuare pe scurt „modelul în spirală al generării cunoaşterii" (vezi figura 1). În mod esenţial, acest model abordează învăţarea ca pe un proces ce implică interacţiunea dintre individ, grup şi organizaţie şi mai ales dintre cunoştinţele pe care le deţin şi ia în calcul distincţia realizată de Polanyi (1966) între cunoaşterea tacită (ceea ce ştim, dar nu putem exprima) şi cea explicită (cunoştinţe care pot fi uşor articulate, codificate şi stocate).

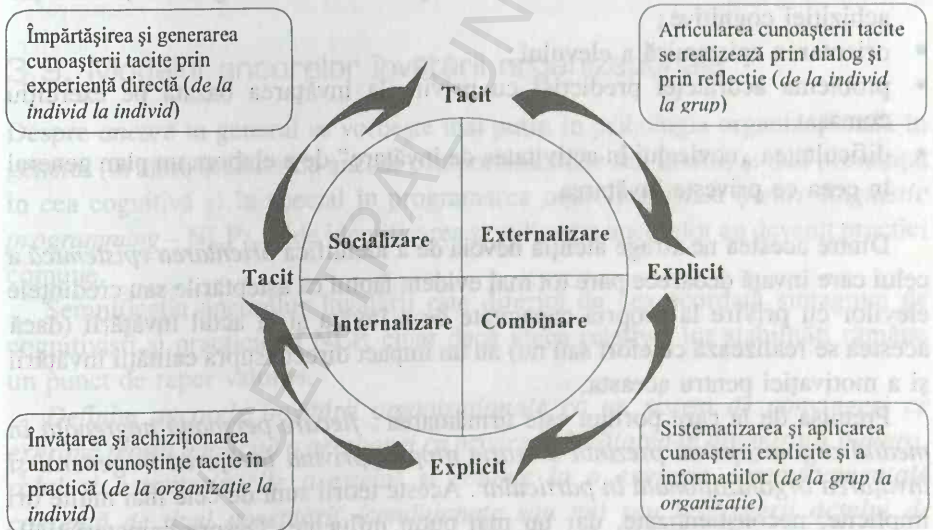


Figura 1. *Spirala generării cunoaşterii (după Nonaka şi Takeuchi, 1995; Antal, 2003)*

Modelul propus de această teorie nu are o etapă de început şi una finală, fiind vorba despre un *ciclu continuu*. Astfel, cunoaşterea tacită deţinută de un individ poate fi împărtăşită altui individ prin experienţă directă sau *socializare*. Atunci când cunoaşterea este explicată şi împărtăşită cu un grup prin articulare/reflecţie în dialog, vorbim deja de *externalizare*. În ambele cazuri împărtăşirea contribuie

şi la generarea cunoaşterii. Această finalitate este cu atât mai pronunţată în cazul *combinării* unor seturi de cunoştinţe explicite. În fine, de la nivelul organizaţiei la nivel individual cunoştinţele sunt readuse în plan implicit prin aplicarea a ceea ce a fost învăţat, adică prin *internalizare*.

3.8.3. Teoriile implicite privind învățarea

Această problematică nu a fost suficient reliefată în literatura de specialitate. Dacă în mod curent s-a pus problema influenţei *convingerilor anterioare* în învăţare (Atkinson *et al.*, 2002), ele au fost tratate ca rod al experienţei subiectului în raport cu elementele care formează conţinutul învăţării, însă nu cu actul învăţării în sine. Cu toate acestea, sub o formă sau alta, relaţia dintre teoriile implicite şi performanţa în învăţare nu a fost total neglijată. În baza unui volum considerabil de cercetări experimentale şi sinteze teoretice, Winne a publicat în 1995 un studiu în care identifica următoarele probleme ce împiedică o autoreglare eficientă a învăţării :

- problema autocontrolului efortului depus în învăţare ;
- problema potenţialului conflict dintre procesele metacognitive şi cele ale achiziţiei cognitive ;
- orientarea epistemică a elevului ;
- problema acurateţei predicţiei cu privire la învăţarea bazată pe exerciţiu comasat ;
- dificultatea „novicelui în activitatea de învăţare" de a elabora un plan general în ceea ce priveşte învăţarea.

Dintre acestea ne atrage atenţia nevoia de a identifica *orientarea epistemică* a celui care învaţă deoarece pare tot mai evident faptul că aşteptările sau credinţele elevilor cu privire la propria capacitate de a învăţa şi la actul învăţării (dacă acestea se realizează cu efort sau nu) au un impact direct asupra calităţii învăţării şi a motivaţiei pentru aceasta.

Premisa de la care pornim este următoarea : *fiecare persoană angrenată în mediul organizaţional prezintă o teorie proprie privind învăţarea în general şi învăţarea organizaţională în particular*. Aceste teorii sunt de cele mai multe ori implicite, neconştientizate, dar nu mai puţin influente. Despre caracteristicile acestor realităţi psihologice vorbesc mai mulţi cercetători, chiar dacă nu se referă direct la existenţa unor teorii care să vizeze învăţarea în organizaţii :

- teoriile implicite sunt *constructe personale* despre fenomene particulare care există în mintea indivizilor (Sternberg, Conway, Ketron şi Bernstein, 1981) ;
- teoriile implicite sunt *convingeri, credinţe personale* (Smith, Runne şi Covalt, 2006) ;
- teoriile implicite prezintă *stabilitate în timp* (Franiuk, Cohen şi Pomerantz, 2002) ;

- în fapt, *puţini oameni sunt conştienţi* de hărţile mentale sau teoriile folosite (vezi Smith, 2001a).

La trăsăturile amintite mai sus adăugăm *manifestarea în plan comportamental* a acestor teorii printr-o serie de acte care culminează cu însăşi acceptarea sau respingerea învăţării (mai ales a celei formale). Astfel, prin conţinutul acestor teorii se realizează o raportare la activitatea de învăţare, este exprimată o deschidere mai mică sau mai mare faţă de aceasta şi, prin urmare, i se alocă într-o măsură mai mare sau mai mică timp, atenţie şi energie. Dacă afirmăm că aceste constructe sunt, în ansamblu, neconştientizate, acest lucru nu echivalează cu susţinerea naturii lor „inconştiente". Din contră, teoriile implicite pot fi conştientizate uneori fără prea mult efort, iar majoritatea îşi au originea în anii de şcoală, ai primului contact cu învăţarea didactică.

În fine, putem presupune că există o anumită structurare a personalităţii ce predispune la construirea unui set particular de teorii fără a nega influenţa factorilor de mediu. *În centrul teoriilor implicite se cristalizează ancorele învăţării organizaţionale ca expresie psihocomportamentală condensată a acestora*, după cum vom arăta în secţiunea următoare.

3.9. Modelul ancorelor învăţării organizaţionale

Despre *ancore* în general se vorbeşte mai puţin în psihologia organizaţională în general (în afara scalelor cu ancore comportamentale sau BARS) şi mai pronunţat în cea cognitivă şi în special în programarea neurolingvistică (*neuro-linguistic programming* – NLP), unde identificarea şi utilizarea ancorelor au devenit practici comune.

Semnificaţia ancorelor învăţării este diferită de cea acordată sintagmei de cognitivişti şi practicienii NLP, chiar dacă ideea relativei lor stabilităţi rămâne un punct de reper valoros.

Definim ancorele învăţării organizaţionale ca un sistem de convingeri ce exprimă teoria implicită a persoanei cu privire la învăţarea în organizaţii (natura, rolul şi caracteristicile acesteia) şi conduc la o expresie comportamentală coerentă de tipul acceptării (condiţionate sau nu) sau respingerii actului de învăţare (formală sau informală) în context organizaţional.

Modelul pe care îl propunem în continuare are ca punct de plecare realizarea unor diferenţieri cu privire la actul învăţării, puse în evidenţă printr-un *set de întrebări generale*. Figura 2 descrie în mod sintetic această viziune personală şi are meritul de a surprinde modul exact în care ancorele sunt interrelaţionate.

Înainte de a prezenta semnificaţia fiecărei ancore este important să amintim faptul că, în raport cu palierele organizaţionale, ancorele învăţării sunt *studiate la nivel individual*.

Cadrul de la care am pornit este reprezentat de cinci întrebări generale : „Ce este învăţarea ?" ; „Cine impune învăţarea ?" ; „Când şi unde se învaţă ?" ; „Cum se învaţă ?" ; „De ce se învaţă ?".

1. *Ce este învăţarea ?* Pentru această întrebare există o multitudine de răspunsuri, dar ne vom rezuma acum la două posibilităţi : învăţarea este un lux sau învăţarea este o necesitate. Considerarea învăţării drept lux conduce la structurarea *ancorei autosuficienţei*, iar considerarea învăţării drept necesitate presupune o serie de clarificări ulterioare.
2. *Cine impune învăţarea ?* La această întrebare cele două tipuri de răspunsuri sunt : învăţarea este direcţionată din exterior (învăţare „extrinsecă") sau învăţarea intră în responsabilitatea celui care învaţă (învăţare „intrinsecă"). Tipul „extrinsec" în acest caz conduce la formarea *ancorei condiţionării*, în timp ce tipul „intrinsec" de învăţare permite diferenţieri ulterioare.
3. *Când şi unde se învaţă ?* Această întrebare privind cadrul învăţării permite definirea a două tipuri distincte de răspunsuri : învăţarea are loc în anumite momente (învăţarea contextuală) sau ea se produce indiferent de context (învăţarea continuă). Dacă învăţarea contextuală se asociază cu *ancora situaţională*, învăţarea continuă ne conduce spre alte clarificări.
4. *Cum se învaţă ?* Şi pentru această întrebare există două tipuri de răspunsuri : învăţarea are loc aproape tot tipul fără un efort voluntar deosebit (învăţare implicită) sau necesită concentrare şi mobilizare personală (învăţare explicită). În timp ce învăţarea implicită descrie *ancora descoperirii*, învăţarea explicită ne conduce spre următoarea întrebare.
5. *De ce se învaţă ?* În raport cu această ultimă întrebare, se disting două tipuri de răspunsuri : învăţarea are rolul de a ne adapta la mediu (învăţarea adaptativă) sau ne permite să ne dezvoltăm din punct de vedere personal şi profesional (învăţarea evolutivă). Completăm astfel imaginea ancorelor învăţării cu ultimele două, *ancora menţinerii* în cazul învăţării adaptative şi *ancora dezvoltării* în cazul celei evolutive.

În continuare prezentăm fiecare ancoră, arătând principiul sau premisa de la care porneşte (motto), teoria implicită pe care se fundamentează şi efectele.

Ancora autosuficienţei

Motto : „Nu are rost să înveţi"/„Ştiu tot ce trebuie".
Teoria implicită : învăţarea este un lux, nu e necesară.
Efect : nu se pun alte probleme legate de învăţare şi, prin urmare, acest tip de activitate este în cea mai mare măsură ignorat (atunci când învăţarea este slab formalizată) sau evitat (atunci când învăţarea este susţinută de mecanisme oganizaţionale formale). O persoană care dispune de o astfel de ancoră se consideră în general pe sine suficient de pregătită ca să nu mai participe la

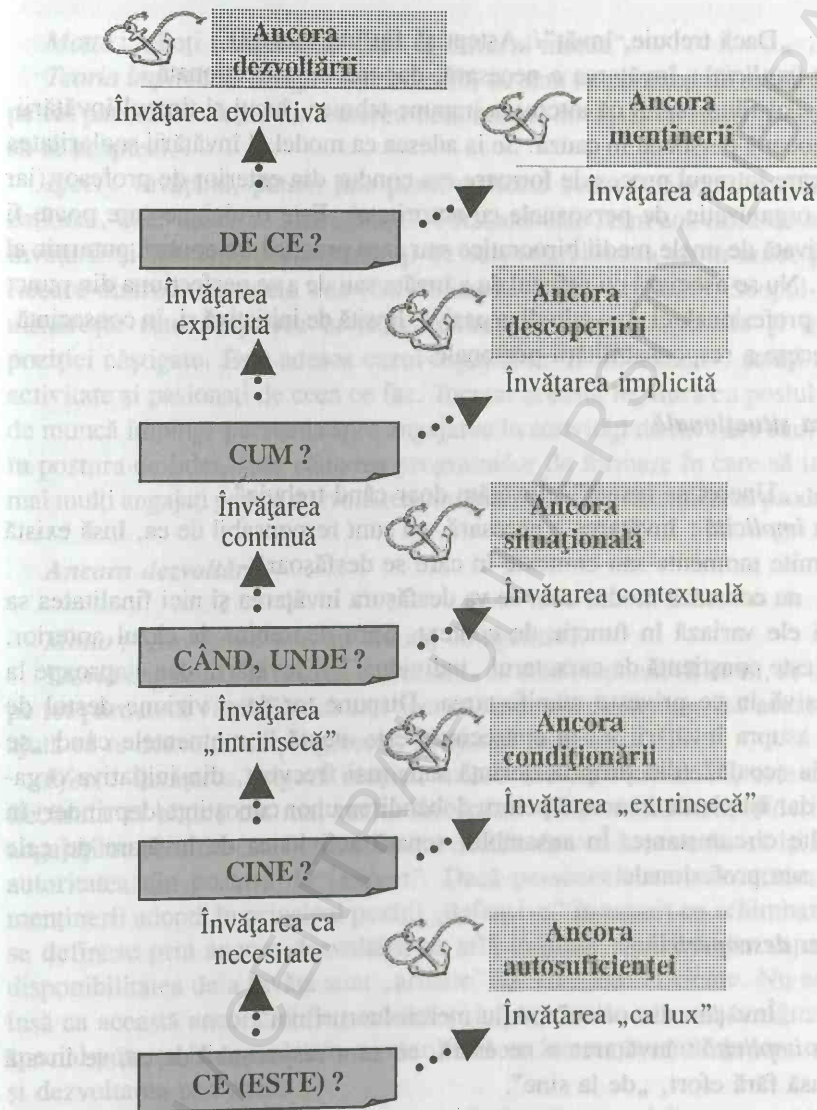


Figura 2. *Ancorele învăţării organizaţionale.*

cursuri de formare profesională ce, în viziunea sa, ar reprezenta un consum inutil de timp şi efort. Aceasta este de multe ori atitudinea „experţilor", dar poate fi şi o expresie a rezistenţei la schimbare (generate de sau conducând la învăţare) ca „manifestare a dificultăţilor în restructurarea schemelor cognitive, a codurilor acţiunilor sau a culturii organizaţionale, datorită schimbării" (Pitariu şi Budean, 2007, p. 119).

Ancora condiţionării

Motto: „Dacă trebuie, învăţ"/„Aştept să fiu îndrumat(ă)".

Teoria implicită: învăţarea e necesară, dar trebuie direcţionată.

Efect: dat fiind faptul că altcineva impune tehnica, locul şi timpul învăţării, ele nu preocupă persoana în cauză. Se ia adesea ca model al învăţării şcolaritatea mică, în care întregul proces de formare era condus din exterior de profesor (iar acum, în organizaţie, de persoanele cu autoritate). Este o viziune care poate fi chiar cultivată de unele medii birocratice sau care practică un control puternic al activităţii. Nu se asociază cu refuzul de a învăţa sau de a se perfecţiona din punct de vedere profesional, ci cu o atitudine pasivă, lipsită de iniţiativă şi, în consecinţă, cu o reducere a responsabilităţii personale.

Ancora situaţională

Motto: „Uneori se învaţă"/„Învăţăm doar când trebuie".

Teoria implicită: învăţarea e necesară, eu sunt responsabil de ea, însă există doar anumite momente sau contexte în care se desfăşoară.

Efect: nu contează modul cum se va desfăşura învăţarea şi nici finalitatea sa pentru că ele variază în funcţie de context. Spre deosebire de cazul anterior, persoana este conştientă de caracterul „individual" al învăţării, dar e aproape la fel de pasivă în ce priveşte manifestarea. Dispune tot de o viziune destul de didactică asupra învăţării şi, în consecinţă, este atentă la momentele când „se întoarce la şcoală" (din propria dorinţă sau, mai frecvent, din iniţiativa organizaţiei), dar îşi pierde interesul pentru dobândirea unor cunoştinţe/deprinderi în oricare alte circumstanţe. În ansamblu, separă activitatea de învăţare de cele cotidiene sau profesionale.

Ancora descoperirii

Motto: „Învăţăm din orice"/„Aflu mereu lucruri noi".

Teoria implicită: învăţarea e necesară, eu sunt responsabil de ea, se învaţă mereu, însă fără efort, „de la sine".

Efect: nu contează de ce se învaţă din moment ce învăţarea este ceva natural, uneori nici nu o conştientizăm. Dacă anterior, în cazul ancorei situaţionale, vorbeam de o distincţie clară între învăţare şi orice altă activitate, de această dată regăsim o autentică fuziune în care episoadele ce presupun învăţarea sunt perfect integrate în realizarea sarcinilor la locul de muncă. Aparent, este o abordare superioară, dar asistăm la pericolul respingerii momentelor de învăţare explicită, formală. Este cazul angajaţilor care se mândresc că învaţă în orice moment, dar nu acceptă să „îşi piardă timpul" la traininguri sau programe de formare tocmai din acest considerent.

Ancora menţinerii

Motto : „Poţi rezista doar dacă te formezi mereu".

Teoria implicită : învăţarea e necesară, eu sunt responsabil de ea, se desfăşoară pe tot parcursul vieţii, fiind mereu ceva nou de învăţat, iar acest proces te ajută să te adaptezi.

Efect : învăţând, putem ţine pasul cu toate schimbările din mediul organizaţional, doar astfel ne „menţinem". Persoana este ferm convinsă de necesitatea învăţării şi formării permanente şi de responsabilitatea sa în acest proces, în fiecare dintre momentele sale (fie ele implicite sau explicite). Scopul pe care îl urmăreşte este adaptarea la toate schimbările organizaţionale şi menţinerea poziţiei câştigate. Este adesea cazul angajaţilor „conformişti", atenţi la propria activitate şi pasionaţi de ceea ce fac. Tocmai această legătură cu postul sau locul de muncă împinge persoana spre angajarea în activităţi de învăţare sau, dacă este în postura de lider, spre căutarea programelor de formare în care să includă cât mai mulţi angajaţi pentru dezvoltarea competenţelor şi eficientizarea productivităţii.

Ancora dezvoltării

Motto : „Învăţarea este un avantaj competitiv".

Teoria implicită : învăţarea e necesară, eu sunt responsabil de ea, se desfăşoară pe tot parcursul vieţii fiindcă este mereu ceva nou de învăţat, iar acest proces te ajută să te dezvolţi, să progresezi, să ajungi în frunte.

Efect : învăţarea asigură reuşita, mereu „se fură meserie", este de datoria fiecăruia să obţină cât mai multe informaţii. Este mentalitatea liderilor sau a angajaţilor care doresc fie să ocupe o poziţie de conducere, fie să îşi manifeste autoritatea din postura de „expert". Dacă persoanele care au activată ancora menţinerii adoptă în principal poziţii „defensive" în raport cu schimbarea, cei ce se definesc prin ancora dezvoltării se află în plină ofensivă, iar capacitatea şi disponibilitatea de a învăţa sunt „armele" lor cele mai eficiente. Nu este exclus însă ca această ancoră să fie prezentă şi la persoanele care nu urmăresc în mod special puterea în organizaţie, ci manifestă un interes autentic pentru cunoaştere şi dezvoltarea personală.

Există o serie de caracteristici sau *note definitorii ale ancorelor învăţării individuale în context organizaţional*, după cum urmează :

- *complexitate diferită* – se poate observa uşor că unele ancore derivă dintr-o teorie implicită amplă privind învăţarea în organizaţii (cum este mai ales cazul ancorelor menţinerii şi dezvoltării), pe când altele sunt susţinute de o viziune personală insuficient elaborată asupra acestui fenomen (ancora autosuficienţei, de pildă). Explicaţia rezidă în faptul că, pe măsură ce se oferă un răspuns întrebărilor generale privind învăţarea, în funcţie de natura lui se

pune problema unor noi întrebări clarificatoare. Pentru ancora autosuficienţei, de pildă, atât timp cât învăţarea este privită ca un „lux" înseamnă că, indiferent de cine o realizează, în ce context, prin ce mijloace sau cu ce scop, ea va rămâne aproximativ inutilă. La fel, atunci când învăţarea este necesară, dar impusă din exterior (ancora condiţionării), nu va mai conta în ce context, prin ce metode sau cu ce scop se realizează pentru că toate sunt stabilite de autoritatea externă care dirijează procesul şi aşa mai departe ;

- *relativă stabilitate* – prin însăşi utilizarea conceptului de *ancoră* se presupune constanţa ei transsituaţională fără ca manifestarea sa comportamentală să fie totuşi rigidă ;
- *caracter dinamic* – aparent contradictoriu, ancorele sunt simultan stabile prin efectele lor (cum arătam mai sus) şi dinamice prin geneza lor : se formează în timp şi pot să se remodeleze ori chiar să se destructureze în condiţiile în care au consecinţe dezadaptative sau provoacă disconfort ;
- *suport motivaţional* – încă de la definirea ancorelor ca sistem de convingeri a fost subliniată natura lor motivaţională (şi cognitivă). Ancorele învăţării sunt susţinute de trebuinţe puternice care, fiind adesea neconştientizate, maschează prin raţionalizări adevărata teorie implicită pe care o au la origine. Tot suportul motivaţional e cel care le asigură simultan stabilitate şi dinamism ;
- *caracter compozit* – chiar dacă recunoaştem baza motivaţională a ancorelor învăţării, e indicat să avem în vedere întregul ansamblu de elemente psihologice derivate care susţin construcţia şi manifestarea unei ancore : scheme cognitive, atitudini, trăiri emoţionale etc. Alţi factori precum sistemul de valori şi trăsăturile de personalitate ca şi diverşi factori organizaţionali, constituie „fondul" general, care este propice sau nu dezvoltării unei anumite ancore ;
- *efect comportamental* – a fost schiţat pentru fiecare ancoră în parte deşi, o analiză mai riguroasă a acestuia ar necesita evidenţierea sa la diferite niveluri : individual, interpersonal, de grup şi departamental, organizaţional. Am tratat în principal ancorele la nivel de individ, însă e important să realizăm faptul că ele au efecte supraordonate, la nivel de grup. Senge (1999, *apud* Marinca, 2006), analizând obstacolele implementării programelor de învăţare organizaţională, critică faptul că, în cele mai multe cazuri, intervenţia se centrează pe indivizi (prin alocarea unor bugete uriaşe pentru training), pe când factorul-cheie rămâne echipa ;
- *originea anteprofesională* – este o ipoteză pe care am enunţat-o anterior, şi anume că ancorele învăţării în organizaţii sunt susţinute de teorii implicite privind învăţarea în general (şi în mod particular cea organizaţională) care îşi au originea în perioada şcolarităţii. În acelaşi timp, majoritatea reprezentărilor privind cariera se cristalizează în perioada uceniciei şi sunt, desigur, modelate ulterior de factori organizaţionali obiectivi (condiţiile de muncă, programul, normele şi sistemul de recompense utilizat) şi subiectivi (satisfacţia şi beneficiile psihologice ale muncii) ;

- *utilitatea diferențiată* – este problema cel mai dificil de tranșat pentru că nu avem la dispoziție studii care să relieveze acest aspect. Aparent, utilitatea ancorelor crește de la cea a autosuficienței (care pare contraproductivă) la cea a dezvoltării (care ia forma unui autentic ideal în majoritatea mediilor organizaționale). Noi pornim însă de la premisa că *fiecare ancoră are propria sa utilitate contextuală*. Cu alte cuvinte există cadre rutiniere în care ciclul de activitate este descris până în cele mai mici detalii și pentru care ancore precum cea a autosuficienței, a condiționării sau situațională funcționează cel mai bine. În același timp nu putem neglija contextele de afaceri extrem de competitive în care schimbările sunt frecvente și/sau există un progres (tehnologic sau uman) rapid și, prin urmare, este solicitată structurarea unor ancore precum cea a descoperirii, a menținerii sau a dezvoltării. Ca să luăm un exemplu pentru prima situație să ne gândim ce ar însemna ca un vatman, „mânat" de curiozitatea imprimată de ancora descoperirii, să opteze pentru schimbarea liniei de mers sau ca un director de creație de la o agenție de publicitate, ferm convins de autosuficiența cunoștințelor sale, să refuze sugestiile oferite de client.

3.9.1. Implicații practice ale cunoașterii ancorelor învățării

Motorul studiilor viitoare pe această temă este desigur reprezentat de utilitatea pe care identificarea și cunoașterea dinamicii ancorelor învățării o au în raport cu performanța angajaților și organizației în ansamblul său. În stilul utilizat pe parcursul întregului material vom recurge la o sinteză a principalelor domenii de aplicabilitate ale modelului propus anterior :

- *educația adultului* – programele de educație a adultului, indiferent dacă au o dimensiune organizațională sau comunitară, pot beneficia în mod direct de pe urma diagnosticării ancorelor învățării specifice adulților. În acest fel se pot adapta metodele educative folosite pentru maximizarea efectului fără a se încerca în mod obligatoriu modelarea/modificarea ancorelor persoanelor implicate în program ;
- *pregătirea profesională* – diferită de conceptul mai larg de *educație a adultului* prin amprenta sa organizațională vizată de managementul resurselor umane ; pregătirea profesională nu poate neglija ancorele învățării organizaționale specifice fiecărui angajat în parte. „În cadrul pregătirii profesionale, procesul învățării este orientat spre sarcină ; el formează și consolidează cunoștințe și deprinderi specifice de lucru care, la rândul lor, vor crește eficiența persoanei în realizarea unei anumite sarcini." (Iosif, 2001; p. 169) Pentru a realiza acest deziderat se va recurge tot la o diferențiere a sarcinilor și a modului de prezentare în funcție de tipul ancorei manifestate (de exemplu, pentru cei care prezintă ancora condiționării se va opta pentru un program formal, bine structurat, pentru cei ce prezintă ancora descoperirii unul cu o componentă

experiențială, în timp ce pentru participanții axați pe ancora dezvoltării se va pune accent pe stimularea autonomiei în învățare) ;

- *selecția de personal* – este indicat ca etapa în care sunt diagnosticate ancorele învățării să nu fie cea premergătoare unui program de formare profesională, ci chiar angajării. Dacă prin activitatea de selecție se urmărește identificarea omului potrivit pentru postul potrivit la momentul potrivit, atunci printre celelalte criterii de selecție (destul de numeroase în cele mai multe cazuri) trebuie să se țină cont de ancora optimă pe care dorim să o manifeste angajații (ținând cont de utilitatea diferențiată a ancorelor, susținută anterior). Pentru aceasta e însă nevoie de o excelentă cunoaștere a necesităților postului și a profilului candidatului ideal ;
- *managementul carierei* – poate lua forma automanagementului sau a managementului organizațional al carierei (Zlate, 2004) și, în ambele cazuri, poate beneficia de pe urma cunoașterii ancorelor învățării organizaționale. Raționamentul este similar cu cel prezentat în cazul selecției de personal, cu deosebirea că, în ceea ce privește managementul carierei, fundamentală e studierea oportunităților de carieră cu un grad de generalitate mult mai mare decât analiza posturilor (care poate constitui o etapă ulterioară în planificarea cursului profesional al candidatului) ;
- *construcția și reconstrucția echipei* – chiar dacă îi sunt specifice unui individ, ancorele învățării au un impact considerabil asupra dinamicii echipelor de muncă din moment ce acestea presupun interdependența membrilor și coordonarea eforturilor. La acest capitol se urmărește de cele mai multe ori o omogenizare a grupului din perspectiva ancorelor învățării organizaționale sau, în orice caz, suprimarea diferențelor marcante (de exemplu, echipe formate din mai multe persoane care sunt descrise prin ancora autosuficienței, altele prin cea situațională și, în fine, liderul echipei prin cea a menținerii). Este din nou un factor suplimentar pe care îl putem introduce, ca urmare a unor necesități practice, printre criteriile de analiză în cazurile de formare sau reconstrucție a echipelor ;
- *programe de training* – de cele mai multe ori, dezvoltarea organizațională (pe linia învățării organizaționale) este „identificată" cu implementarea unor programe de training, chiar dacă nu se reduce la acestea. În stabilirea nevoilor de pregătire se realizează în mod normal trei tipuri de analize : a organizației, a operațiilor și a angajaților. Legat de acest ultim punct, Iosif (2001) consideră că există două întrebări fundamentale : dacă individul are nevoie de pregătire și de ce fel de pregătire este vorba. Propunem completarea acestor întrebări ale diagnosticului individual cu cea privind tipul de ancoră a învățării care descrie relația angajatului cu procesul instruirii. Este un element încadrat în clasa obstacolelor umane în calea atingerii performanței dorite pe care orice trainer trebuie să îl cunoască și să îl ia în considerare alături de celelalte tipuri de bariere : tehnice, informaționale, structurale (Curteanu, Chivu și Popa, 2005). O astfel de investigație

intră în responsabilitatea trainerului, cel care trebuie să asigure condiţii optime întregului proces. După cum am susţinut şi cu alte ocazii (Moise şi Glăveanu, 2006), rolul fundamental al trainerului este de a facilita formarea prin valorificarea experienţei fiecărui participant şi a grupului în ansamblul său, prin intervenţii particularizate după nevoile unice ale organizaţiei ;

- *activitatea de coaching* – coachingul executiv este din ce în ce mai frecvent în organizaţiile care conştientizează necesitatea exercitării unei conduceri eficiente. Printre scopurile principale ale activităţii de coaching se numără : dezvoltarea unor noi abilităţi sau perfecţionarea celor existente, schimbarea obişnuinţelor şi atitudinilor, dezvoltarea unor scopuri şi strategii de afaceri şi îmbunătăţirea planului managerial (Stern, 2004, *apud* Achim, 2007). În acest context, este cu atât mai evidentă importanţa conştientizării de către managerul consiliat a propriilor teorii implicite privind învăţarea organizaţională şi, prin aceasta, stimularea ancorei care să permită obţinerea unei eficienţe sporite atât în plan personal, cât şi interpersonal şi organizaţional.

3.9.2. Direcții viitoare de cercetare

Cu toate că modelul ancorelor învăţării organizaţionale este unul promiţător, el se află la început şi are nevoie de o confirmare empirică pornind de la o operaţionalizare cât mai riguroasă a dimensiunilor implicate de fiecare ancoră în parte (şi astfel generarea unui *instrument valid de măsurare*) şi să permită evaluarea efectelor reale ale funcţionării ancorelor. Totodată, există anumite probleme de principiu pe plan teoretic, precum :

1. Există ancore ale învăţării la nivel de grup sau chiar de organizaţie ? Sunt ele identice cu cele de nivel la individual ? Cum pot fi studiate ?
2. Suntem influenţaţi de ancorele învăţării ale celor din jur, mai ales de cele ale managerilor ?
3. Care este raportul de cauzalitate (dacă există) între ancorele învăţării şi anumite dimensiuni ale culturii organizaţionale care vizează raportarea la schimbare ?
4. Prin ce mijloace se pot modifica aceste ancore ? Se transformă ele în timp ?
5. Poate o persoană să aibă activate mai multe ancore simultan, însă într-un grad diferit ?
6. Dacă un angajat funcţionează în două medii organizaţionale diferite sau are două profesii diferite atunci va dispune în mod obligatoriu de aceeaşi ancoră a învăţării pentru ambele ?

Acestea sunt doar câteva dintr-o paletă largă de interogaţii posibile ce apar din primul moment în care acceptăm existenţa ancorelor învăţării şi rămân o preocupare a cercetătorilor interesaţi de fenomenul amplu al dezvoltării organizaţionale.

4. Optimizarea învățării organizaționale

O problemă care vizează în egală măsură teoreticienii și practicienii și a cărei importanță practică nu mai necesită argumentare este optimizarea învățării organizaționale. Wenger (1996) sugerează 14 puncte în procesul consolidării învățării organizaționale (la *nivel individual*) :

1. privește învățarea ca muncă și munca depusă ca pe o formă de învățare ;
2. pune accent pe aspectul informal ;
3. dacă există o problemă în învățare, caută patternurile de participare și excludere socială ;
4. învață lucruri cât mai apropiate cu putință de practică ;
5. tratează comunitatea de practică (comunitatea de învățare) ca pe un câștig ;
6. privește oamenii ca membri ai comunității de practică, nu stereotip, ci apreciază participarea fiecăruia ;
7. încurajează formarea și dezvoltarea comunității de practică prin legitimizarea muncii din astfel de comunități și valorizarea învățării informale ;
8. privește limitele comunităților de practică ca pe niște oportunități de învățare ;
9. așteaptă-te la transformări, la neînțelegeri și la reinterpretări atunci când oamenii, artefactele și informațiile depășesc limitele practicilor curente ;
10. valorizează legăturile și grupurile de suport ;
11. observă rapid crearea unor noi practici de „graniță" ;
12. privește organizația ca pe o constelație de practici interconectate ;
13. responsabilizează comunitățile de practică în ce privește învățarea favorizată de ele, recunoaște faptul că au nevoie de acces la noi practici pentru a continua ;
14. asigură-te că structura organizațională e în serviciul practicilor, și nu invers !

Un alt aspect important care conduce la optimizarea învățării organizaționale este includerea sa ca proces în setul de obiective și activități organizaționale, care, la rândul lor, permit consolidarea proceselor de învățare. În acest sens, conținuturile învățării se asociază cu o serie de noi direcții managerial-organizaționale (Marinca, 2006) :

a) planificarea pe termen lung și mediu ;
b) lucrul în echipe și cooperarea ;
c) diversitatea ca resursă ;
d) delegarea autorității și controlul descentralizat ;
e) centrarea pe oameni și adoptarea teoriei liderului servant ;
f) abordarea sinergetică a organizațiilor ;
g) utilizarea tehnicilor de activare a grupurilor și stimulare a participării ;
h) rezolvarea activă a problemelor ;
i) susținerea inovației organizaționale ;

j) stimularea creativităţii angajaţilor ;
k) valorificarea progresului tehnologic ;
l) intensificarea comunicării dintre manageri/lideri şi angajaţi ;
m) centrarea pe legăturile cu mediul extern şi pe diferenţele culturale.

Chiar dacă în puţine organizaţii se efectuează toate aceste activităţi trebuie subliniat faptul că în fiecare dintre ele se recomandă planificarea conţinuturilor învăţate necesare îndeplinirii lor şi, de asemenea, se recomandă activităţile de analiză a câştigurilor sau pierderilor determinate de anumite acţiuni. Transformarea învăţării într-o strategie aduce beneficii care pot fi calculate.

5. Dezvoltarea organizaţiilor care învaţă

Construcţia unei organizaţii care învaţă se realizează prin înscrierea învăţării nu numai în acţiunile strategice, în practicile structurale, ci şi *în cultura organizaţională*. O serie de autori au încercat să teoretizeze un astfel de proces, dar de cele mai multe ori principiile rezultate au fost mult prea generale şi a fost dificil, dacă nu chiar imposibil, de aplicat în practică.

Iată de ce prezentăm mai jos *şapte paşi pragmatici* pentru susţinerea/dezvoltarea unei organizaţii care învaţă din perspectiva fiecărui angajat în parte (Robbins, 2003) :

1. include învăţarea în programul zilnic ! Fă din învăţare o parte explicită a programului de lucru, şi nu ceva ce „se întâmplă pur şi simplu" ;
2. aminteşte-ţi că deciziile sunt în centrul comportamentului organizaţional ! Învaţă să îţi întrebi mereu grupul : „Ce decizii trebuie luate diferit în urma experienţelor pe care le-am avut, cum trebuie să se schimbe deciziile noastre ?" ;
3. exprimă învăţarea ca modul în care vrei ca organizaţia să se comporte diferit şi fii cât mai specific (identifică exact comportamentul) ;
4. înţelege implicaţiile organizaţionale ale învăţării ! Ce sisteme şi structuri trebuie schimbate ca tot ce a fost învăţat să fie pus în aplicare ?
5. fă trecerea de la implicaţiile organizaţionale la implicaţiile personale ! Ce comportament se va schimba ? Cum se va schimba ? Care sunt noile cerinţe ?
6. chiar dacă nu intră în atribuţiile tale, încearcă să ajuţi oamenii să înţeleagă de ce e necesară învăţarea ! Ajută-i să identifice deprinderile de care au nevoie pentru a se descurca în faţa schimbărilor. Încurajează-i să găsească noi căi de a dezvolta aceste deprinderi chiar dacă nu au parte de training ;
7. lucrează cu managerii ai căror angajaţi sunt „afectaţi" de schimbare ca să direcţioneze bani, oameni şi timp în vederea susţinerii învăţării.

Propriile investigaţii (în cadrul unei echipe de cercetare conduse de profesorul Mielu Zlate), au avut ca obiect activitatea, comportamentul, satisfacţia persoanelor

aflate în procesele de training/pregătire. Rezultatele au arătat că adoptarea unor strategii de învăţare şi adaptare în mediile instituţiei/grupurilor (universitare), precum şi dezvoltarea capacităţilor personale se datorează nu numai intervenţiei unor factori cognitivi sau criterii performanţiale, ci procesele de învăţare au o puternică legătură cu o serie de fenomene psihoorganizaţionale. Satisfacţia asociată activităţilor de învăţare ale persoanelor aflate în proces de training/pregătire (precum studenţii) corelează cu autoevaluările (în raport cu alţii), echilibrul emoţional (în instituţie) şi percepţia perspectivelor de viitor (faţă de conţinutul programelor de pregătire/training/învăţare), şi nu doar cu rezultatele propriu-zise. Învăţarea nu se rezumă la factori intelectuali, nici la configuraţia lor, ci la interdependenţa cognitivului, afectiv-motivaţionalului şi acţionalului. Rezultatele au constituit baza ştiinţifică pentru conceperea unor practici/tehnici de stimulare a învăţării şi adaptării la nivel individual, de grup şi instituţional în universităţi, materializate mai ales în cadrul unor *grupuri de suport mutual* (vezi Glăveanu, 2006).

6. Partizani și contestatari ai organizațiilor care învață

Deşi învăţarea organizaţională are astăzi mulţi adepţi şi susţinători, există o serie de cercetări ce *resping această abordare* din cauza caracterului vag al termenilor *învăţare* şi *organizaţie*, a nivelului incert la care se presupune că are loc sau a validităţii sale (vezi Pitariu şi Budean, 2007). Întrebările cu care s-au confruntat cercetătorii încă de la început au fost:

- Cine învaţă, individul sau organizaţia?
- Care este raportul dintre învăţarea individuală şi cea organizaţională?
- Care sunt criteriile de evaluare la nivel de organizaţie?
- Ce anume se învaţă?
- Cât durează procesul învăţării?
- Cum se învaţă şi cum poate fi susţinut acest proces?

O critică susţinută este cea realizată de Finger şi Brand (1999, *apud* Smith, 2001b), care nu cred în posibilitatea de a schimba o organizaţie birocratică numai cu ajutorul învăţării. Ei consideră că definirea conceptului de *organizaţie care învaţă*: 1) se centrează în principal pe dimensiunea culturală în dauna celorlalte dimensiuni ale unei organizaţii; 2) nu este capabilă să facă legătura între procesele individuale/colective de învăţare şi obiectivele strategice ale organizaţiei; 3) rămâne în esenţă vagă.

Autorii citaţi mai sus demonstrează şi că există, de asemenea, tendinţa de a considera organizaţiile ce învaţă un *ideal* spre care se tinde deoarece este singura cale prin care organizaţiile reale pot face faţă provocărilor unui mediu în continuă schimbare. Această concluzie este susţinută de faptul că de cele mai multe ori ne este

greu să dăm exemple concrete atunci când suntem rugați să menționăm organizații care învață. În plus, multe dintre teoretizările acestui tip de organizație sunt prea generale și includ elemente necesare pentru buna funcționare a oricărei organizații.

Cu toate acestea, despre utilitatea învățării organizaționale în contextul mai larg al dezvoltării organizației se poate spune că a fost constatată și la micronivel (cel al individului sau grupului), dar și la macronivel (cel al comunității). Sintetizând principalele contribuții în domeniu, Rebecca Cors (2003) distinge *trei trăsături generale ale organizațiilor care învață*:

1. promovează îmbunătățirea continuă;
2. promovează inovația;
3. ocrotesc dezvoltarea comunității.

Considerăm că marele merit al acestei orientări constă tocmai în caracterul său centrat pe practică, în faptul că, deși la nivelul conceptualizării este posibil să existe anumite neclarități, iar idealismul unor teoreticieni îngreunează procesul cercetării, *organizațiile care învață există*! După cum nu putem nega realitatea fenomenului învățării organizaționale, nu putem ignora nici existența unor organizații la nivelul cărora învățarea este transformată în politică, în metodă de lucru, în stil de conducere.

7. Noi direcții în studiul organizațiilor care învață

Astăzi se pare că unii autori consideră depășit conceptul de *organizație care învață* și încearcă să meargă mai departe prin formularea unor noi direcții de cercetare care să reflecte provocările prezentului. Din această categorie fac parte „organizația care accelerează"/*the accelerating organization* (Maira și Scott-Morgan, 1996, *apud* Smith, 2001b), „organizația care se schimbă permanent"/*the ever-changing organization* (Pieters și Young, 1999, *apud* Smith, 2001b) sau „organizația care se dezvoltă"/*the developing organization* (Gilley și Maybunich, 2000, *apud* Smith, 2001b).

Studiul acestor organizații și accentul pus pe informație și performanță i-au condus pe mulți autori la identificarea unui *nou tip de inteligență*, cea organizațională. Importanța sa deosebită i-a determinat chiar să afirme despre inteligența organizațională că ar reprezenta un avantaj competitiv (Burlaud și Simon, 2000). Inteligența organizațională se prezintă ca un set de abilități interconectate care depășesc simpla adiție a „competențelor" fiecărui membru în parte.

În concluzie, putem spune că învățarea organizațională este o linie de cercetare aflată în plin proces de maturizare și că sunt necesare încă numeroase clarificări. În orice caz, „organizația care învață este poate cea mai cunoscută provocare dintre *abordările postmoderne* în sfera organizațiilor. Devine din ce în ce mai mult o tendință pentru că propune orientarea organizației către învățarea continuă și promite dobândirea unor importante avantaje competitive" (Marinca, 2006, p. 141).

8. Concluzii

Învăţarea organizaţională îndeplineşte rolul esenţial de a menţine şi a creşte competitivitatea, productivitatea, capacitatea organizaţiei de a inova în condiţii incerte (din punct de vedere tehnologic şi al pieţei). Cu cât este mai mare nesiguranţa, cu atât mai necesară devine învăţarea organizaţională (Balasubramanian, 1995).

Există astăzi tendinţa de a se discuta despre învăţare organizaţională în relaţie cu noi concepte şi domenii de cercetare, cum este cel de *scanare enviromentală* (vezi Choo, 2001) sau de *management al cunoaşterii* (Hovland, 2003 ; McElroy, 2000), şi astfel de a face pasul de la teoretizarea la aplicarea principiilor care conduc la învăţare şi inovaţie. În acest mod se realizează construirea unui nou tip de organizaţii : organizaţiile care învaţă.

Domeniile aplicative ale ancorelor învăţării organizaţionale sunt foarte diverse. Există o multitudine de factori care mediază legătura dintre ancorele învăţării şi performanţă care însă nu fac din investigarea ancorelor un aspect mai puţin important. Astăzi, printre „noile" forme de educaţie se impune cea *pentru schimbare*, ce are ca sarcină formarea personalităţii ca agent al schimbării şi responsabilizarea actorilor în procesul de schimbare (Cucoş, 2002). *Educaţia permanentă*, *educaţia pentru schimbare* şi susţinerea abilităţii de *a învăţa să înveţi* sunt conceptele-cheie care susţin dezvoltarea personală a omului organizaţional şi promovează *învăţarea ca resursă*.

Reţinem că, „pentru a face faţă evoluţiei mediului în care operează, organizaţiile trebuie să îşi dezvolte *o cultură orientată spre învăţarea generativă* (...) în care comunitatea de învăţare (în speţă echipa) are un rol crucial" (Marinca, 2006, p. 141). În acest context, tema *modelării ancorelor învăţării* probabil va suscita un interes crescut în rândul specialiştilor. Studiul legăturii dintre ancorele învăţării şi procesul dezvoltării organizaţionale poate aduce noi perspective în abordările practice.

Bibliografie

Achim, J. (2007), „From Psychologist to Executive Coach", în E. Avram şi R. Creţu (coord.), *Psihologie organizaţional-managerială în context european*, Editura Universitară, Bucureşti.

Antal, A.B. (2003), *Organizational Learning : How Can It Help the Biodiversity Field Evolve ?*, http://www.wz-berlin.de/ow/inno/pdf/ol-biodiversity.pdf, accesat la 26.06.2007.

Antal, A.B., şi Krebsbach-Gnath, C. (2001), „Consultants as Agents of Organizational Learning : The Importance of Marginality", în M. Dierkes, A.B. Antal, J. Child şi I. Nonaka, (eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press, Oxford.

Atkinson, R.L., Atkinson, R.C., Smith, E.E., şi Bem, D.J. (2002), *Introducere în psihologie*, ediţia a XI-a, Editura Tehnică, Bucureşti.

Balasubramanian, V. (1995), *Organizational Learning and Information Systems*, http://www.e-papyrus.com/personal/orglrn.html, accesat la 24.06.2007.

Beck, K. (2007), *What is Organizational Learning ?*, http://carbon.cudenver.edu/~mryder/itc_data/org_learning.html, accesat la 23.06.2007.

Bennis, W.G. (1966), „Theory and Method in applying Behavioural Science to Planned Organizational Change", în J.R. Lawrence (ed.), *Operational Research and the Social Sciences*, Tavistock Publications, Londra.

Berends, H., Boersma, F.K., şi Weggeman, M.P. (2001), *The structuration of organizational learning*, Eindhoven Centre for Innovation Studies, Olanda.

Bollecker, M. (2000), „Suivi des réalisations en contrôle de gestion et apprentissage organisationnel", *Cahier de recherche no. 2000-02*, GREFIGE – Université Nancy, Nancy.

Browm, J.S., şi Duguid, P. (1991), *Organizational learning and communities-of-practice : Toward a unified view of working, learning and innovation*, http://www2.parc.com/ops/members/brown/papers/orglearning.html, accesat la 24.06.2007.

Burlaud, A., şi Simon, C.J. (2000), *Comptabilité de gestion – Coûts – Contrôle*, Vuibert, Paris.

Choo, C.W. (2001), „Environmental scanning as information seeking and organizational learning", *Information Research*, vol. 7, nr. 1, http://informationr.net/ir/7-1/paper112.html, accesat la 24.06.2007.

Clark, D. (2004), *Organization Development*, http://nwlink.com/~donclark/history_management/od.html, accesat la 26.06.2007.

Cors, R. (2003), *What Is a Learning Organization ? Reflections on the Literature and Practitioner Perspectives*, http://www.engr.wisc.edu/services/elc/lor/files/Learning_Org_Lit_Review.pdf, accesat la 19.05.2007.

Cucoş, C. (2002), *Pedagogie*, ediţia a II-a revăzută şi adăugită, Polirom, Iaşi.

Curteanu, D., Chivu, I., şi Popa, I. (2005), *Ghidul trainerului*, Irecson, Bucureşti.

DiBella, A.J., Nevis, E.C., şi Gould, J.M. (1996), „Understanding Organizational Learning Capability", *Journal of Management Studies*, vol. 33, nr. 3.

Easterby-Smith, M. (1997), „Disciplines of organizational learning : Contributions and critiques", *Human Relations*, 50, 9.

Franiuk, R., Cohen, D., şi Pomerantz, E.M. (2002), „Implicit theories of relationships : Implications for relationship satisfaction and longevity", *Personal Relationships*, 9 (4).

Gilly, S. (1997), *A Different View of Organizational Learning*, http://home.flash.net/~jteague/Sue/orglearn.html, accesat la 24.06.2007.

Glăveanu, V.P. (2006), „The Perspectives upon Profession : A Challenge for the Student's Well-Being", în M. Zlate şi V. Negovan (coord.), *Strategii de adaptare a studenţilor la mediul universitar*, Editura Universitară, Bucureşti.

Goh, S.C. (1998), „Towards a learning organization : The strategic building blocks", *SAM : Advanced Management Journal*, vol. 63, nr. 2.

Hartley, J. (1998), *Learning and studying : A research perspective*, Routledge, Londra.

Hovland, I. (2003), *Knowledge Management and Organizational Learning : An International Development Perspective*, Overseas Development Institute, Londra.

Huber, G.P. (1991), „Organizational learning : The contributing processes and the literatures". *Organization Science*, 2, 1.

Iosif, G. (2001), *Managementul resurselor umane : psihologia personalului*, Victor, Bucureşti.

Karash, R. (1995), *Groupware and Organizational Learning*, http://world.std.com/Îrkarash/GW-OL/, accesat la 24.06.2007.

Larsen, K., McInerney, C., Nyquist, C., Santos, A., şi Silsbee, D. (1996), *Learning Organizations*, http://home.nycap.rr.com/klarsen/learnorg/, accesat la 24.06.2007.

Lieb, S. (1991), *Principles of Adult Learning*, http://honolulu.hawaii.edu/intranet/committees/FacDevCom/guidebk/teachtip/adults-2.htm, accesat la 26.06.2008.

Marinca, A. (2006), „Învăţarea prin cooperare din perspectivă organizaţională", în C. Cracsner (coord.), *Psihologie aplicată în mediul militar*, vol. 3, Editura Universităţii Naţionale de Apărare „Carol Davila", Bucureşti.
Mason, R.M. (1993), *Strategic information systems : Use of information technology in a learning organization*, Proceedings of the Twenty-Sixth Hawaii International Conference on System Sciences '93, IEEE Press.
McElroy, M.W. (2000), „Integrating complexity theory, knowledge management and organizational learning", *Journal of Knowledge Management*, vol. 4, nr. 3.
Merriam, S.B., şi Caffarella, R.S. (1991). *Learning in adulthood : A comprehensive guide*, Jossey-Bass, San Francisco.
Miclea, M. (2003), *Psihologie cognitivă : modele teoretico-experimentale*, Polirom, Iaşi.
Moise, A., şi Glăveanu, V.P. (2006), „Trainingul – o modalitate eficientă de management al stresului în organizaţia militară", în C. Cracsner (coord.), *Psihologie aplicată în mediul militar*, vol. 2, Editura Universităţii Naţionale de Apărare „Carol Davila", Bucureşti.
Noghiu, C. (2006), *Manual de formator*, Scultz Consulting, Bucureşti.
Nonaka, I., şi Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York.
Pawlowsky, P. (2001), „The Treatment of Organizational Learning in Management Science", în M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child şi I. Nonaka (eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press, Oxford.
Pitariu, H., şi Budean, A. (2007), *Cultura organizaţională : modele şi metode de intervenţie*, ASCR, Cluj-Napoca.
Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*, Doubleday & Company, Inc., New York.
Pugh, D. (1986), „Organizational development", în Mayon-White, B., *Planning and Managing Change*, Open University, Milton Keynes.
Robbins, S. (2003), *Organizational Learning Is No Accident*, http://hbswk.hbs.edu/archive/3483.html, accesat la 24.06.2007.
Rouchy, J.C. (2000), „Analiza instituţiei şi schimbarea", în A. Neculau (coord.), *Analiza şi intervenţia în grupuri şi organizaţii*, Polirom, Iaşi.
Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York, NY.
Senior, B. (2004), „Organizational Change and Development", în N. Chmiel (ed.), *Introduction to work and organizational psychology : A European perspective*, Blackwell, Oxford.
Sillamy, N. (2000), *Dicţionar de psihologie*, Univers Enciclopedic, Bucureşti.
Smith, C., Runne, J., şi Covalt, W. (2006), *Age-related differences in implicit theories of reading*, http://www.cedu.niu.edu/Îsmith/Unpubs/nrc91.pdf, accesat la 13.04.2006.
Smith, M.K. (2001a), „Chris Argyris : Theories of action, double-loop learning and organizational learning", *The encyclopedia of informal education*, www.infed.org/thinkers/argyris.htm, accesat la 29.12.2005.
Smith, M.K. (2001b), „The learning organization", *The encyclopedia of informal education*, http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm, accesat la 20.05.2006.
Sternberg, R.L., Conway, B.E., Ketorn, J.L., şi Bernstein, M. (1981), „People's conceptions of intelligence", *Journal of Personality and Social Psychology*, 41.
Watkins, K., şi Marsick, V.J. (1993), *Sculpting the learning organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
Wenger, E. (1996), „How to optimize organizational learning", *Healthcare Forum Journal*.
Winne, P.H. (1995), „Inherent Details in Self-Regulated Learning", *Educational Psychologist*, 30 (4).
Zlate, M. (2004), *Tratat de psihologie organizaţional-managerială*, vol. 1, Polirom, Iaşi.

Summary

Part 4
Aspects of organizational health

Part 6
Tendencies in the organizational research and development

Part 7
Modern organizational entities

COLLEGIUM. Psihologie

au apărut :

Jean-Claude Abric – *Psihologia comunicării. Teorii şi metode*
Ştefan Boncu – *Psihologia influenţei sociale*
Daniel Gaonac'h, Pascale Larigauderie – *Memorie şi funcţionare cognitivă*
Bruna Zani, Augusto Palmonari – *Manual de psihologia comunităţii*
Ion Dafinoiu, Jenő László Vargha – *Hipnoza clinică. Tehnici de inducţie. Strategii terapeutice*
Adrian Neculau (coord.) – *Manual de psihologie socială*
Mihaela Vlăsceanu – *Organizaţii şi comportament organizaţional*
Iolanda Mitrofan (coord.) – *Cursa cu obstacole a dezvoltării umane. Psihologie, psihodiagnoză, psihoterapie centrată pe copil şi familie*
Jacques Montangero – *Vis şi cogniţie*
Roy Schafer – *Interpretarea psihanalitică a testului Rorschach*
Patrick Rateau – *Metodele şi statisticile experimentale în ştiinţele umane*
Ivana Marková – *Dialogistica şi reprezentările sociale*
Zoltán Bogáthy (coord.) – *Manual de psihologia muncii şi organizaţională*
Dorina Sălăvăstru – *Psihologia educaţiei*
Mielu Zlate – *Leadership şi management*
Constantin Enăchescu – *Tratat de igienă mintală*
Mielu Zlate – *Tratat de psihologie organizaţional-managerială* (vol. I)
Ticu Constantin – *Evaluarea psihologică a personalului*
Ana Stoica-Constantin – *Conflictul interpersonal. Prevenire, rezolvare şi diminuarea efectelor*
Alex Mucchielli – *Arta de a comunica. Metode, forme şi psihologia situaţiilor de comunicare*
Nicolae Mitrofan, Laurenţiu Mitrofan – *Testarea psihologică. Inteligenţa şi aptitudinile*
Ion Dafinoiu, Jenő-László Vargha – *Psihoterapii scurte. Strategii, metode, tehnici*
Vasile Cernat – *Psihologia stereotipurilor*
Marius Milcu – *Psihologia relaţiilor interpersonale*
Romeo Zeno Creţu – *Evaluarea personalităţii*
Gerald Matthews, Ian J. Deary, Martha C. Whiteman – *Psihologia personalităţii. Trăsături, cauze, consecinţe*
Daniel David – *Psihologie clinică şi psihoterapie. Fundamente*
Mihai Curelaru – *Reprezentări sociale*
Daniel David – *Metodologia cercetării clinice. Fundamente*
Dennis Howitt, Duncan Cramer – *Introducere în SPSS pentru psihologie*
Ana Muntean – *Psihologia dezvoltării umane*
Alin Gavreliuc – *De la relaţiile interpersonale la comunicarea socială. Psihologia socială şi stadiile progresive ale articulării sinelui* (ediţia a II-a)
Daniel David – *Tratat de psihoterapii cognitive şi comportamentale*
Constantin Enăchescu – *Tratat de teoria cercetării ştiinţifice* (ediţia a II-a)
Constantin Enăchescu – *Tratat de psihanaliză şi psihoterapie* (ediţia a III-a)
Nicolas Guéguen – *Psihologia manipulării şi a supunerii*
Mielu Zlate – *Tratat de psihologie organizaţional-managerială* (vol. II)
Zoltán Bogáthy (coord.) – *Manual de tehnici şi metode în psihologia muncii şi organizaţională*

Daniel David, Oana Benga, Alina S. Rusu – *Fundamente de psihologie evoluţionistă şi consiliere genetică. Integrări ale psihologiei şi biologiei*
Serge Moscovici, Fabrice Buschini (coord.) – *Metodologia ştiinţelor socioumane*
Adrian Neculau – *Dinamica grupului şi a echipei*
Mihai Aniţei – *Psihologie experimentală*
Petru Lucian Curşeu – *Grupurile în organizaţii*
Gilles Amado, André Guittet – *Psihologia comunicării în grupuri*
Constantin Enăchescu – *Tratat de psihopatologie* (ediţia a IV-a)
Septimiu Chelcea (coord.) – *Psihosociologie. Teorii, cercetări, aplicaţii*
Roger Fontaine – *Psihologia îmbătrânirii*
Constantin Enăchescu – *Tratat de psihosexologie* (ediţia a IV-a)
Constantin Enăchescu – *Tratat de psihologie morală* (ediţia a III-a)
Marian Popa – *Statistică pentru psihologie. Teorie şi aplicaţii SPSS*
Marian Popa – *Introducere în psihologia muncii*
Eugen Avram, Cary L. Cooper (coord.) – *Psihologie organizaţional-managerială. Tendinţe actuale*

în pregătire:

Constantin Enăchescu, Liliana Enăchescu – *Tratat de psihosomatică*
Gerald R. Adams, Michael D. Berzonsky – *Psihologia adolescenţei*

www.polirom.ro

Redactor: Ioana Aneci
Coperta: Carmen Parii
Tehnoredactor: Alexandru Popovici

Bun de tipar: octombrie 2008. Apărut: 2008
Editura Polirom, B-dul Carol I nr. 4 • P.O. Box 266
700506, Iaşi, Tel. & Fax: (0232) 21.41.00; (0232) 21.41.11;
(0232) 21.74.40 (difuzare); E-mail: office@polirom.ro
Bucureşti, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33,
O.P. 37 • P.O. Box 1-728, 030174
Tel.: (021) 313.89.78; E-mail: office.bucuresti@polirom.ro

Tiparul executat la S.C. Arta Grafică S.A.

Psihologie

Volum coordonat de
Eugen Avram şi Cary L. Cooper

Psihologie organizaţional-managerială
Tendinţe actuale

În prezent, noile concepte şi tendinţe din psihologia muncii şi organizaţională sunt analizate mai mult în reviste de specialitate, la care accesul este limitat. *Psihologie organizaţional-managerială. Tendinţe actuale* oferă posibilitatea actualizării bibliografiei cu tematicile cele mai recente din domeniu, ce beneficiază de o tratare atent structurată, utilă în procesele de predare universitară. Autorii sunt specialişti de la centrele universitare din Bucureşti, Timişoara, Cluj, Iaşi, Constanţa, Sibiu, Oradea şi de la institutele de cercetare din ţară şi din străinătate, dar şi practicieni din companii româneşti. Volumul se adresează studenţilor de la facultăţile de psihologie, masteranzilor, celor care urmează studii postuniversitare, doctorale sau postdoctorale, precum şi celor care lucrează în domeniul psihologiei organizaţionale.

Schimbări şi provocări actuale în mediile interne şi externe ale organizaţiilor • Leadership & management • Cultură organizaţională şi climat organizaţional • Aspecte ale sănătăţii organizaţionale • Stres organizaţional şi comportament organizaţional • Tendinţe în cercetarea şi dezvoltarea organizaţională • Entităţi organizaţionale moderne

Collegium

ISBN 978-973-46-0808-9



EDITURA POLIROM
www.polirom.ro